

GESTIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE BILINGÜISMO EN EL COLEGIO
BOSANOVA IED

CLAUDIA KATERINE AYALA CAMACHO

Tesis para optar al título de Magíster en Educación con énfasis en Gestión Educativa y
Evaluación

ASESOR: JAVIER CABALLERO SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

Bogotá, 2018

Tabla de contenido

Índice de tablas y figuras	3
Listado de siglas y abreviaturas	3
RAE - RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN	5
CAPÍTULO I	9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Antecedentes del problema	12
1.3. Justificación del problema	16
1.4. Pregunta de investigación	19
1.5. Objetivo general	19
1.6. Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II	20
2. MARCO DE REFERENCIA	20
2.1. Referentes teóricos	20
2.1.1. Gestión educativa	20
2.2. Referentes conceptuales	26
2.2.1. Política pública	26
2.2.2. Programas educativos	29
2.3. Referentes contextuales	30
2.4. Referentes legales y de política educativa	31
2.4.1. Lineamiento: Serie guías n° 34. Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento	31
2.4.2. Programa Nacional de Bilingüismo	33
2.4.3. Leyes y decretos	37
CAPÍTULO III	39
3. DISEÑO METODOLÓGICO	39
3.1. Enfoque de investigación	39
3.2. Tipo de investigación	39
3.3. Participantes: universo poblacional y muestra	40
3.4. Categorías de análisis	41
3.5. Proceso y forma de recolección de datos	42
3.5.1. Diseño de instrumentos	42
3.5.2. Validez y pilotaje de instrumentos	45

CAPÍTULO IV	47
4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y HALLAZGOS	47
4.1. Rasgos de la gestión en la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED	48
4.1.1. Gestión Directiva.....	48
4.1.2. Gestión Administrativa y Financiera.....	53
4.1.3. Gestión Académica	56
4.1.4. Gestión de la Comunidad	60
4.1.5. Información emergente	63
4.2. Descripción del marco de política bilingüe para la implementación del PNB	65
4.2.1. Metas	66
4.2.2. Líneas de acción	68
CAPÍTULO V	71
5.1. Conclusiones.....	71
5.2. Recomendaciones para el Colegio Bosanova IED.....	74
5.3. Limitaciones del estudio.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	82

Índice de tablas y figuras

Tabla 1. Modelos de gestión según Casassus.....	21
Tabla 2. Metas Planes Sectoriales 8 y 9	37
Tabla 3. Marco Normativo	388
Tabla 4. Matriz categorial de análisis.....	41
Figura 1. Información emergente.....	64

Listado de siglas y abreviaturas

BC	British Council (Consejo Británico)
CLIL	Content and Language Integrated Learning
ED	Entrevista a Docente
EDD	Entrevista a Directivo Docente
IED	Institución Educativa Distrital
MCER	Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas
MEN	Ministerio de Educación Nacional
PBB	Proyecto Bogotá Bilingüe
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PNB	Programa Nacional de Bilingüismo
SED	Secretaría de Educación Distrital
SIEE	Sistema Institucional de Evaluación Estudiantil

RAE - RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN

Información General	
Tipo de documento	Tesis para optar al título de Magister en Educación
Acceso al documento	Biblioteca, Universidad Externado de Colombia, Bogotá D.C. Colombia.
Título del documento	Gestión del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED
Autor(es)	Ayala Camacho, Claudia Katerine
Director	Caballero, Javier
Publicación	
Unidad Patrocinante	
Palabras Claves	Gestión Educativa, Programa Nacional de Bilingüismo, Política Educativa

1. Descripción
<p>Hacia el año 2004 el MEN diseñó el Programa Nacional de Bilingüismo (PNB). Dirigido y promovido entre las instituciones educativas del país, este Programa presenta directrices, lineamientos y metas para mejorar los niveles de inglés entre la población colombiana. Sin embargo, la formulación de una política, un programa o un plan no es suficiente para promover el uso del inglés y mejorar la calidad educativa; es vital indagar sobre cómo ha sido el proceso de implementación dentro de las instituciones. En esa implementación, un factor clave es la gestión que las instituciones hagan del programa, una gestión que debe propiciar las condiciones para que el programa tenga un impacto real y positivo en los colegios.</p> <p>Por esta razón resulta significativo preguntarse: <i>¿Cómo ha sido la gestión en la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED entre los años 2007-2017?</i> Es necesario indagar sobre los procesos de gestión en relación con la implementación del PNB, sobre cuáles acciones han sido emprendidas por el Colegio Bosanova IED para ejecutar el programa de bilingüismo, con el fin de dar seguimiento y sugerir estrategias que permitan optimizar ese proceso de implementación.</p> <p>El Colegio Bosanova IED es una de las instituciones oficiales en Bogotá que han adoptado las metas y estrategias para el fortalecimiento del desarrollo de competencias en inglés y la promoción del bilingüismo. Asimismo, este colegio es partícipe de “Bogotá Bilingüe”, proyecto derivado del PNB. El Proyecto Hacia el Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED se elaboró de</p>

manera inicial en el año 2007, desde ahí se propuso implementar el bilingüismo en la institución como inmersión parcial temprana en los grados de primer ciclo. A través de este estudio se determinan los rasgos de la gestión institucional en la implementación el PNB en el Bosanova IED, así como también se analiza la manera en que la política de bilingüismo ha tenido falencias desde su planteamiento y cómo su implementación ha impactado las prácticas educativas.

2. Fuentes

Esta investigación tuvo como insumos de información algunos estudios que con anterioridad indagaron sobre la gestión en la implementación del PNB en instituciones educativas. Es el caso de las investigaciones realizadas por Miranda y Echeverry (2011), Muñoz, Guerrero y Beltrán (2015), Bermúdez, Fandiño y Ramírez (2014), Rodríguez (2011) y Jiménez (2015). Como referentes legales y políticos se consultó el Proyecto Nacional de Bilingüismo, El Programa Nacional de Inglés *Colombia Very Well*, el Proyecto Bogotá Bilingüe, las Guías del MEN N° 22 y 34, los Planes Sectoriales 8 y 9, la ley 115 de 1994, ley 1651 de 2013, ley 715 de 2001, los decretos 1860 de 1994, 1278 de 2002, 3020 de 2002 y 1075 de 2015. En los referentes teóricos, conceptuales y metodológicos se tuvo en cuenta los aportes de Pozner (1997) (2000), Casassus (1999) (2000), Roth (2014), Aguilar (2015), Álvarez-Gayou (2003), Cisterna (2005), Escobar y Cuervo (2008), Gento (1998), Hernández, Fernández y Baptista (2006), Moreno (2000), Stake (2007), Strauss & Corbin (2002) y Valarino & Yaber (2010). Esta investigación también tuvo como insumo de información algunos documentos institucionales del Colegio Bosanova IED: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Sistema Institucional de Evaluación Estudiantil (SIEE), Manual de Convivencia y Proyecto Institucional de Bilingüismo.

3. Contenidos

Este documento está compuesto de cinco capítulos. En el primero de ellos se presenta el planteamiento, los antecedentes y la justificación del problema, además de los antecedentes de la investigación, la pregunta, el objetivo general y los objetivos específicos del estudio. En el capítulo II los referentes teóricos presentan la gestión educativa con enfoque estratégico, se desarrollan los conceptos de Política Pública y Programas Educativos, se expone el referente contextual relacionado

con el Colegio Bosanova IED y por último se hace referencia al PNB, la Guía N° 34 de MEN y las leyes y decretos que regulan en bilingüismo en el país.

En el capítulo III se presenta el diseño metodológico de la investigación, se enuncia el enfoque y el tipo de investigación, la población, muestra, categorías de análisis, el proceso de diseño de instrumentos y recolección de la información. Posteriormente, en el capítulo IV se evidencia el análisis de la información y los hallazgos que permiten establecer los rasgos de la gestión en la implementación del PNB en el Bosanova IED a partir de cada una de las cuatro áreas de gestión (directiva, administrativa / financiera, académica y de comunidad). Además, se describe el marco de política bilingüe para la implementación del PNB teniendo en cuenta sus metas y líneas de acción.

Por último, en el capítulo V se da respuesta a la pregunta de investigación y a cada uno de los objetivos del estudio a través de las conclusiones, se formulan recomendaciones para optimizar la gestión del PNB en el Colegio Bosanova IED, se establecen las limitaciones del estudio y sugerencias de posibles investigaciones que profundicen o den continuidad a esta investigación.

4. Metodología

De acuerdo con la problemática y los objetivos planteados, se determinó que el enfoque de esta investigación es cualitativo, dado que su desarrollo tiene como objetivo analizar a profundidad la gestión del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED a través del tratamiento de datos no cuantificables que permitan describir con detalle los procesos institucionales relacionados con la implementación del programa. El tipo de investigación es descriptivo. La población la componen los directivos y docentes del Colegio Bosanova IED; la muestra fue constituida con algunos directivos, jefe de bilingüismo, algunos docentes de inglés y ciencias en inglés.

La unidad de análisis fue la gestión del PNB en el Colegio Bosanova IED. Partiendo de la idea de que hacer una buena gestión de la política es indispensable para que su implementación tenga éxito, y teniendo en cuenta el marco de referencia de la investigación, se establecieron las categorías y subcategorías de análisis. Los instrumentos empleados para la recolección de la información fueron guías de revisión documental, cuestionarios y entrevistas semi-estructuradas.

5. Conclusiones

El trabajo de campo permitió documentar que en la institución se han hecho esfuerzos por trabajar de manera conjunta con diferentes instancias, con el fin de llevar a cabo de la mejor manera posible la ejecución del PNB. Estas acciones se relacionan con el modelo de gestión de visión estratégica propuesta por Casassus (1999), en el que es evidente la capacidad que tiene la institución de articular el esfuerzo y la escasez de recursos para hacer posible su labor educativa. Ahora bien, el estudio permitió establecer que algunos docentes y directivos han gestionado el PNB sin conocer claramente y a profundidad sus metas, líneas de acción y estrategias dadas desde el MEN para implementarlo. Si bien la institución ha trabajado para incluir el PNB dentro del PEI, en él no se hace una referencia explícita al Programa ni a la participación que durante años ha tenido el Colegio en la implementación del bilingüismo; las metas planteadas no han sido verificables en cuanto no son específicas ni están orientadas a resultados. Además, la evaluación y seguimiento de la implementación del programa es un elemento ausente en los procesos de gestión del colegio.

En el área administrativa / financiera, la institución se ha esmerado por adquirir recursos físicos y humanos que apoyen sustancialmente la implementación del PNB. Desde la gestión académica, el colegio ha emprendido estrategias como la transformación del plan de estudios, no obstante, no hay evidencia clara sobre cuál es la modalidad curricular definida para el trabajo de bilingüismo en la institución. Asimismo, con el desarrollo de este estudio pudo establecerse que el PNB ha generado poco impacto en la manera en que los docentes llevan a cabo sus prácticas evaluativas.

De otra parte, la institución ha gestionado espacios para la difusión del PNB entre los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo, más allá de esa socialización, hay escasa evidencia de la participación que han tenido los estudiantes, padres de familia o personal administrativo en la construcción de estrategias para fortalecer el aprendizaje del inglés en la institución.

Elaborado por:	Claudia Katerine Ayala Camacho
Revisado por:	

Fecha de elaboración del Resumen:	12	02	2018
--	----	----	------

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La última década ha sido crucial para los procesos de enseñanza y aprendizaje del inglés en las instituciones educativas del país. El uso predominante de esta lengua en el establecimiento de relaciones comerciales, políticas y sociales a nivel mundial, en los intercambios de orden laboral y académico, entre otros factores, se ha convertido en un aliciente para establecer la necesidad de formar estudiantes y profesionales competitivos que tengan un mejor desempeño en el empleo del inglés con fines comunicativos. Por tal motivo, el gobierno diseñó el Programa Nacional de Bilingüismo (PNB) que, desde su lanzamiento y publicación en el año 2004, presenta directrices, lineamientos y metas para mejorar los niveles de inglés entre la población colombiana.

Este programa fija los objetivos para los distintos niveles educativos en relación con el uso del inglés. Entre los logros a alcanzar, el PNB establece que los estudiantes que culminen sus estudios en grado 11 deben obtener un nivel intermedio B1 de inglés, así como también dicta que los docentes de inglés en ejercicio deben tener un nivel intermedio alto B2, según el Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas (MCER). De manera que el fomento del aprendizaje del inglés en las instituciones educativas es vital para alcanzar las metas propuestas en la política.

No obstante, formular, publicar y llevar a la práctica un plan, un programa o una política a las instituciones no es suficiente para alcanzar mejores niveles de inglés y contribuir en la mejora de la calidad educativa; es necesario estar al tanto sobre cómo ha sido su implementación en

contextos específicos. Un aspecto primordial en esa implementación y en el alcance de los objetivos del programa tiene que ver con la gestión que se lleva a cabo dentro de las instituciones. Esa gestión debe estar encaminada a propiciar las condiciones para que el programa tenga un impacto real y positivo en la institución, y como bien señalan Miranda y Echeverry (2011) “las condiciones para la implementación son generadas hasta cierto punto por la gestión que realizan los directivos docentes” (p. 69).

Ahora bien, el Ministerio de Educación Nacional (MEN), en la Guía N° 34 (2008), presenta los procesos y componentes que desde la gestión deben ejecutarse para consolidar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como también avanzar hacia el mejoramiento y el cumplimiento de las metas institucionales. Desde las áreas de gestión (directiva, académica, administrativa / financiera y de la comunidad) se involucran procesos que “deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas” (MEN, 2008, p. 27), lo que confirma la necesidad y la importancia de analizar la gestión realizada en la institución en relación con el PNB.

El Colegio Bosanova IED es una de las instituciones oficiales en Bogotá que han adoptado las metas y estrategias para el fortalecimiento del desarrollo de competencias en inglés y la promoción del bilingüismo, descritas en los Planes Sectoriales de Educación N° 8 y 9, propuestos para los periodos 2006 - 2010 y 2010 - 2014 respectivamente. Asimismo, el Colegio Bosanova IED es partícipe desde hace más de ocho años del proyecto “Bogotá Bilingüe”, derivado del PNB, por tanto, esta institución constituye un contexto ideal para desarrollar este análisis.

Frente al nivel de inglés que presentan los estudiantes del Colegio Bosanova IED en las evaluaciones externas, teniendo en cuenta los resultados de las pruebas Saber de los últimos dos

años, se observa que en el 2014, el 84,1% de los estudiantes alcanzaron un nivel básico, entre A- y A1, en el año 2015 el 78,3% de los alumnos se ubicaron en estos niveles de desempeño. Sin embargo, es pertinente considerar que estos resultados poco reflejan el alcance del proceso de implementación del bilingüismo en la institución, ya que el Programa solamente ha sido ejecutado en básica primaria, entre los ciclos uno y dos.

Ahora bien, la institución ha analizado año tras año las debilidades y fortalezas de la ejecución del programa. Como aspectos positivos, se ha logrado usar en mayor medida y con mejor desempeño el inglés dentro de la institución, además, los directivos y docentes de inglés se han empoderado de la implementación del programa. Por el contrario, identifican como debilidades el planteamiento de las metas en el PNB, ya que perciben que son demasiado ambiciosas y poco probables de cumplir. También identifican entre otras dificultades la carencia de recursos y presupuesto, el escaso acompañamiento de instituciones externas, y el hecho de no haber evaluado formalmente la implementación del PNB dentro de la institución.

El Proyecto Hacia el Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED se elabora de manera inicial hacia el año 2007. Su planteamiento tiene como base tanto las experiencias y el conocimiento del equipo de docentes como el acompañamiento de instituciones de educación superior. Se propuso implementar el bilingüismo como inmersión parcial temprana en los grados de primer ciclo. A través del programa, se busca fortalecer las competencias comunicativas de los estudiantes en inglés, tal como está consignado en el PEI.

De acuerdo con lo expuesto, se plantea la necesidad de indagar sobre la gestión que se realiza en una institución educativa en relación con la implementación del PNB; surge el interés por investigar cuáles son las acciones emprendidas por el Colegio Bosanova IED para ejecutar el

programa de bilingüismo en la institución, con el fin de dar seguimiento y sugerir estrategias que permitan optimizar ese proceso de implementación.

La presente investigación y el análisis que de ella resulte se configura como una herramienta de reflexión para la institución Colegio Bosanova IED, así como una oportunidad de mejora en cuanto brindará información sobre cómo se está llevando a cabo la gestión y cuáles son los procesos que los docentes y directivos deben fortalecer para lograr una óptima implementación del programa. Este análisis constituye entonces lo que Wildavsky citado por Roth (2014) denomina un proceso y una oportunidad de aprendizaje para la institución, dado que a través de la reflexión y el análisis de las prácticas de implementación del PNB, quienes están encargados de implementar la política pública pueden buscar cambios que favorezcan el logro de sus objetivos. De igual forma, los datos derivados del análisis respecto a la gestión, considerados a la luz de los enfoques de la gestión educativa y de las orientaciones para la implementación de políticas bilingües y de fortalecimiento del inglés, serán una base útil para establecer acciones de mejora que se adapten a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa del Colegio Bosanova IED.

1.2. Antecedentes del problema

Son numerosos los estudios previos que han sido desarrollados en torno a la implementación del PNB. Se presentarán a continuación las indagaciones y los hallazgos que a partir de los procesos investigativos pudieron obtenerse en términos de la gestión realizada en la implementación de una política pública, las estrategias propuestas para su ejecución y las oportunidades de mejoramiento halladas en las instituciones analizadas. Algunos de estos

estudios fueron llevados a cabo en centros de investigaciones, otros en ámbitos de maestrías y doctorados, todos fueron desarrollados en universidades colombianas, a nivel nacional y local.

Algunos de los estudios consultados hacen énfasis en el rol que ha jugado la gestión en las instituciones educativas en la ejecución del programa. Tal es el caso de la investigación desarrollada por Miranda y Echeverry (2011) “La gestión escolar en la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en instituciones educativas privadas de Cali”. Este estudio describe y analiza la gestión que realizan los directivos docentes para la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo (PNB) en algunas instituciones educativas de la ciudad de Cali.

Desde cuatro categorías de análisis, establecidas a partir de las cuatro áreas de gestión educativa que propone el Ministerio Nacional de Educación (directiva, académica, administrativa / financiera y de la comunidad), las investigadoras señalan que si bien en algunas instituciones se cumple la norma, en otras se evidencia un “potencial incumplimiento”. Por otro lado, el estudio muestra el 22,7% de directivos desconoce el programa, lo que puede dificultar su implementación. También se encontró que la mayoría de las instituciones no hacen referencia directa al PNB en el PEI y no han socializado el PNB con los estudiantes o sus padres, lo que sugiere, según las autoras, que algunas instituciones no podrían responder a los retos que la política ha trazado.

Otro estudio consultado, desarrollado por Muñoz, Guerrero y Beltrán (2015) da cuenta de factores como la formación docente, los recursos y desarrollo curricular en la institución, y las estrategias didácticas y metodológicas implementadas por los docentes para lograr los estándares en Lengua Inglesa propuestos por el MEN, todo ello con el fin de realizar un diagnóstico de la

ejecución del PNB en el Colegio Saludcoop Norte I.E.D. A partir del análisis los investigadores encuentran que, aunque se ofrece capacitación para docentes y talleres de socialización de los Estándares, éstos no se aplican de manera continua, además, se pone en evidencia que los profesores no cuentan con el tiempo suficiente para capacitarse y que es latente la falta de acompañamiento de la Secretaría de Educación Distrital. La carencia de todo tipo de recursos, tanto físicos, humanos, didácticos y de procesos administrativos, según los encuestados, dificulta la implementación del programa.

Cuando se analiza la gestión en la implementación de una política pública en una institución educativa, es necesario tener en cuenta las percepciones que los implicados en esa gestión tienen con relación al programa. El estudio desarrollado por Bermúdez, Fandiño y Ramírez (2014), muestra las concepciones de directivos y docentes de cinco colegios públicos frente a la implementación y desarrollo de programas y políticas de bilingüismo en Bogotá.

Según esta investigación, los directivos opinan que el proyecto ha suscitado efectos positivos en estudiantes, docentes, directivos y padres. Sin embargo, se evidencian falencias dado que no se ha vinculado a la totalidad de estudiantes ni docentes en el proyecto. Los encuestados perciben una significativa deficiencia en la implementación del Programa a través de procesos transversales entre áreas y si bien han sido acompañados por varias instituciones como la Secretaría de Educación Distrital (SED) y universidades, ellos observan que esta diversidad de participantes ha derivado en la fragmentación y desarticulación del proceso de implementación e incorporación efectiva del programa en el discurso y en las prácticas institucionales.

Por otro lado, Rodríguez (2011) analiza cómo han contribuido los programas y la política educativa en la consolidación de la educación bilingüe en los colegios distritales de Bogotá. Este

estudio evalúa la política pública con el fin de explicar los resultados de su implementación, así como también identifica los elementos que han aportado en el logro de los objetivos y aquellos que han limitado su desarrollo. Los resultados muestran que los colegios que han participado en el proyecto “Bogotá Bilingüe” han avanzado en el camino hacia el fortalecimiento del inglés como lengua extranjera. Respecto a la evaluación de la política, se señala que en su formulación no hay criterios claros para la evaluación de su implementación, además, los datos de los avances se presentan, pero no se analizan, el proyecto no tiene un objetivo definido y la población a la cual va dirigido no se identifica fácilmente.

Ahora bien, Jiménez (2015) hace no solo un recuento histórico sobre el bilingüismo en Colombia, sino que también se analizan los elementos que han tenido incidencia en la ejecución del PNB en dos colegios oficiales de Bogotá. Esta investigación señala que la formación docente, el acompañamiento de instituciones externas, el apoyo de grupos de interés y el nivel de inglés de los estudiantes son factores que afectan directamente la puesta en marcha de la política de bilingüismo en las instituciones educativas, por tanto el autor recomienda establecer estrategias que permitan fortalecer la ejecución del programa a través de la definición de un enfoque de implementación y la creación de un marco normativo para colegios bilingües de carácter oficial.

Los documentos consultados como antecedentes contribuyen en gran medida al desarrollo de esta investigación dado que analizan factores relacionados con la gestión y la implementación del PNB. De igual manera, estas investigaciones proporcionan fuentes que pueden ser consultadas como referentes teóricos. Asimismo, los diseños metodológicos expuestos en estos estudios son modelos pertinentes para la creación de categorías que faciliten construir instrumentos para la recolección y análisis de la información.

Varios de los estudios citados tienen lugar en instituciones de carácter público que hacen parte del Programa piloto para implementar el bilingüismo a nivel distrital, lo que constituye un contexto muy similar al proyectado en esta investigación. De igual modo, algunos de los documentos presentan una caracterización valiosa del PNB, exponen de manera clara un marco normativo que permite conocer las políticas, programas y proyectos relacionados con el bilingüismo en Colombia, y brindan una estructura teórica que presenta importantes referentes de consulta.

1.3. Justificación del problema

Las experiencias de enseñanza y aprendizaje del inglés están mediadas por acciones y programas que afectan directamente esos procesos, esta vez más relacionados con la escuela como organización: acciones externas como las políticas formuladas por los entes gubernamentales y acciones internas como los procesos de gestión que se dan en las instituciones para la implementación de estas políticas.

En relación con las políticas y los programas, la fase de implementación es crucial en la consecución de las metas trazadas, por esto, es vital investigar sobre cómo se ha llevado a cabo esa implementación en una institución de carácter público desde las acciones de gestión, ya que esas acciones son la columna vertebral del proceso. Así, tanto la fase de implementación y el análisis de la ejecución de un programa se convierten en bases que pueden dar cuenta de los logros alcanzados y de las falencias ante las cuales, quienes están encargados de ejecutarlo, deben tomar decisiones con el fin de mejorar el proceso y propiciar las condiciones para el alcance de los objetivos.

La política entonces tiene sentido cuando es asumida por los destinatarios y puesta en marcha en un contexto real y específico, adaptada a las necesidades y condiciones de la población: “Hay que tener en cuenta que la acción gubernamental se desarrolla para y por medio de actores sociales. Son seres humanos, actuando en nombre de una colectividad, quienes la conciben, la deciden y la implementan.” (Roth. 2014. p. 37).

El análisis de la gestión es una tarea crucial en la búsqueda de la calidad educativa y el mejoramiento de los procesos institucionales. Bien indica Santos Guerra (2000) que:

Entender la organización, conocer las claves de su funcionamiento, la dinámica de los conflictos, ayudara a modificar las pautas de comportamiento y rituales contraproducentes, a introducir cambios en busca de mejores condiciones de trabajo, a propiciar relaciones más sanas y democráticas, a buscar una mayor coherencia entre las pretensiones generales y la práctica educativa cotidiana. (p. 80).

De esta manera, se entiende que son las instituciones como organizaciones quienes en la fase de implementación hacen reales y concretas las propuestas, proyectos y programas en materia de educación. Esta fase es esencial “porque en ella la política, hasta este entonces casi exclusivamente hecha de discursos y de palabras, se transforma en hechos concretos, en realidad palpable.” (Roth. 2014. p. 185).

Por el proceso de consulta y validación llevado a cabo con la institución sobre la pertinencia de llevar a cabo esta investigación, surge la necesidad de indagar cómo el Colegio Bosanova IED ha gestionado la implementación del PNB, de analizar cuáles han sido las estrategias que la institución ha planteado para alcanzar las metas propuestas el programa gubernamental y

describir cómo en este caso específico el Programa Nacional de Bilingüismo ha permeado las dinámicas institucionales.

Ahora, teniendo en cuenta los criterios que Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen para determinar la pertinencia de un trabajo investigativo, se establece que el desarrollo de este estudio, en primer lugar, es pertinente en términos de conveniencia, dado que servirá para analizar, identificar y caracterizar las fortalezas o aspectos a mejorar de la gestión realizada en relación con el PNB, todo con el fin de precisar estrategias de mejora que permitan optimizar dicho proceso de implementación.

En segundo lugar, la realización de esta investigación es relevante en términos sociales, dado que favorece la producción de conocimientos en torno a la gestión educativa relacionada con la implementación de una política pública. Si bien existe una cantidad considerable de estudios que están centrados en el análisis de la política, pocos enfatizan en la gestión que las instituciones educativas hacen respecto de ella, de esta manera se hará una contribución al desarrollo teórico y metodológico de la línea de investigación y el campo de estudio. De igual manera, es indudable que el análisis y la descripción de la gestión será significativo y beneficiará no solamente los procesos de mejoramiento institucional del Colegio Bosanova IED, a sus directivos, docentes, estudiantes y todos aquellos partícipes del proceso educativo, sino también a otras instituciones comprometidas con el fomento de habilidades en lengua extranjera entre los estudiantes colombianos.

Por último, el desarrollo de este trabajo investigativo aporta en gran medida a la línea de investigación en Gestión y Evaluación, dado el establecimiento de un marco de referencia que contribuye en la consolidación del concepto de gestión, lo que permite generar conocimientos

para la transformación y el mejoramiento de las prácticas en las instituciones educativas. Además, la descripción del marco de política bilingüe en Colombia posibilita la comprensión sobre la forma en que ha sido planteada, sus fortalezas e inconsistencias como factores que permean el proceso de implementación del PNB en las instituciones.

1.4. Pregunta de investigación

¿Cómo ha sido la gestión en la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED entre los años 2007-2017?

1.5. Objetivo general

Analizar la gestión que se ha llevado a cabo en el Colegio Bosanova IED para la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo entre los años 2007-2017.

1.6. Objetivos específicos

Caracterizar las estrategias que desde la gestión han sido ejecutadas para la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED.

Describir el marco de política bilingüe a través de los documentos sobre planes y proyectos que han hecho parte de la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo.

Sugerir acciones que desde la gestión permitan optimizar el proceso de implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED.

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

En el primer apartado de este capítulo se exponen los referentes teóricos desde donde se abordan las problemáticas referidas a la gestión educativa. Para ello, se tienen en cuenta los aportes hechos por Juan Casassus y Pilar Pozner. En el apartado de referentes conceptuales se hace una aproximación a las definiciones de política pública y programa educativo, así como las características que los definen. En esta última parte se considerarán las contribuciones de Luis Fernando Aguilar y André-Noël Roth. El tercer apartado, que constituye el referente contextual, se presenta una caracterización institucional del Colegio Bosanova IED. Por último, se presentan los referentes legales y políticos, donde se exponen documentos tales como el Programa Nacional de Bilingüismo, proyectos, planes, lineamientos, leyes y decretos que están relacionados con este último, además de la Guía 34 del MEN.

2.1. Referentes teóricos

2.1.1. Gestión educativa

El concepto de gestión tuvo su origen en el ámbito de la planeación y la administración, en el análisis de la experiencia de grandes empresas con el fin de comprender e interpretar las acciones humanas en una organización. Sin embargo, la aplicación de este concepto al ámbito educativo es reciente, y tiene que ver con la gestión del entorno encaminado hacia el logro de los objetivos de la escuela, en donde se trabaja con personas, que idealmente deben ser consideradas como objetos no triviales (Casassus, 2000). Desde una visión clásica, la gestión se define como

Una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la

organización considerada”. O dicho de otra manera, la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea.
(Casassus, 1999, p. 17)

No obstante, Casassus señala que hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. Así, desarrolla lo que él denomina “Modelos conceptuales de gestión”. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. A partir de cada uno de ellos se desarrolla un concepto de gestión que aporta a las prácticas institucionales educativas. Cada uno de esos modelos representa “una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores, sin llegar a invalidarlos” (Casassus, 1999, p. 18). A continuación, se presenta una tabla que compila los modelos propuestos por este autor.

Visión normativa	Se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación. En el ámbito educativo, es una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema y tiene que ver con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.
Visión prospectiva	Este modelo mantiene la perspectiva racionalista fundamentada en la proyección como técnica. El manejo financiero sigue siendo el elemento predominante y en las decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio del análisis costo- beneficio.
Visión estratégica	La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico como táctico. La gestión <i>estratégica</i> consiste en la capacidad de articular: el esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este período con una etapa de consideraciones estratégicas.
Visión estratégico-situacional	Emergen nuevos temas de gobernabilidad y factibilidad de realizar los planes diseñados. Se plantea la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional. Se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema) que pueden determinar objetivos propios y frente a los cuales se pueden asignar recursos. Este proceso ha sido el de la descentralización educativa.
Visión de calidad total	Los principios de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua. La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos, se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, como disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos.
Visión de la reingeniería	Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. No sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. La reingeniería se define como una re-conceptualización fundacional y rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras dramáticas en desempeño.

Visión comunicacional	En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. La gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; formular peticiones y obtener promesas.
------------------------------	---

Tabla 1. Modelos de gestión según Casassus.

Frente a estas visiones, Casassus (1999) afirma que los modelos más recientes contienen a los más antiguos. De esta manera, tener el conocimiento y la visión del conjunto de los modelos “equivale a generar una visión multidimensional de la organización: y, por lo tanto, significa tener una visión más compleja e integral del proceso de gestión.” (p. 25).

Ahora bien, en el seno de las instituciones educativas, la gestión es un conjunto de procesos que enmarcan, encaminan y le dan sentido a la labor que estas organizaciones llevan a cabo. Así, es necesario que la escuela como organización social revise y examine sus prácticas de gestión, con el fin de hacer frente a los desafíos de una sociedad inestable y en constante transformación.

En este sentido, Pozner (2000) afirma que las organizaciones educativas deben tener presentes los requerimientos de la sociedad actual, por tanto, tienen la responsabilidad de buscar alternativas para profesionalizar la gestión educativa con el fin de asegurar la calidad en los procesos formativos en la escuela. Esta autora relaciona el concepto de gestión educativa con el término *pilotear* desde la postura de Michel Garant, quien afirma que pilotear “consiste en guiar a la organización de manera tal que pueda desempeñar eficazmente su misión atendiendo los objetivos que le dan poder y que a su vez la encuadran socialmente” (p. 24).

En la misma línea, teniendo en cuenta que la autora también liga la gestión educativa a palabras como “dirección”, “organización”, “gerencia” y “participación”, presenta la definición de gestión educativa desde el enfoque estratégico:

[...] la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. [...] Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (Pozner, 2000, p. 53).

Es necesario resaltar que esta visión de la gestión educativa se plantea no solo como el marco conceptual de la Guía 34 de mejoramiento institucional propuesta por el MEN, sino que también se presenta como una alternativa para superar el enfoque burocrático y administrativo que por tradición han tenido las instituciones desde hace décadas, dado que desde este último enfoque la escuela sólo administra la enseñanza, toma objetivos, cumple las decisiones de otros y ejecuta políticas, pero no las decide ni las diseña (Pozner, 2000, p. 48), lo que constituye una visión limitada de los procesos internos de la escuela como organización.

La dirección y el pilotaje de una institución no pueden tener un carácter burocrático y administrativo, con el único objetivo de ejecutar políticas sin lugar a reflexión, en donde no exista una apropiación y puesta en contexto de los programas propuestos por el gobierno. En sentido contrario, la gestión que las instituciones educativas realizan en relación con la implementación de programas, que se desarrollará más adelante en el apartado *programas educativos*, debe apuntar a la transformación y al mejoramiento de los procesos internos; los discursos y prácticas de implementación de programas deben centrarse en discusiones que consideren tanto el ámbito pedagógico, como el académico y el directivo, y se debe tener en cuenta a quienes hacen parte de la comunidad educativa para la toma e implementación de decisiones.

La gestión educativa, según Pozner (2000), puede condensarse en tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. Además, la gestión educativa estratégica, enmarcada en las tres claves anteriores, tiene tres componentes, a saber: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional. Los tres componentes se potencian unos a otros y funcionan de manera interrelacionada.

Por un lado, el pensamiento sistémico y estratégico tiene que ver con la comprensión de las situaciones a encarar dentro la institución para sugerir dinámicas que permitan alcanzar los objetivos. En este componente, el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación son procesos complejos que si se articulan de manera correcta contribuyen en el desafío de mejorar la calidad educativa.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico se entiende como “un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras” (Pozner, 2000, p. 64) que buscan dinamizar las organizaciones educativas, para que la misión pedagógica y el logro de aprendizajes tenga sentido para los miembros de la comunidad educativa. El factor pedagógico es clave en los procesos de gestión, ya que este factor es la base de la institución educativa. Así, no es posible dissociar lo administrativo de lo pedagógico, ni tampoco desconocer los aspectos relacionados específicamente con los procesos de enseñanza y aprendizaje por dar prioridad a lo netamente lo administrativo.

De esta manera se resalta la importancia de impedir que la escuela se convierta en un lugar poco reflexivo; infortunadamente “la cultura burocrática ha hecho de las escuelas los lugares donde menos se discute de educación” (Pozner, 2000, p. 12). Es por esto que la implementación

del PNB no puede apartarse de su amplio sentido pedagógico, dado que es una propuesta orientada al aprendizaje de una lengua extranjera.

Por último, el aprendizaje organizacional permite que las instituciones se transformen, aumenten su rango de acción y mejoren sus prácticas comunicativas. En este componente, “los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación” (Pozner, 2000, p. 65).

Además de estas tres claves de la gestión, Pozner (2000) señala que prácticas como el liderazgo, la comunicación, la delegación, la negociación, la resolución de problemas, la anticipación, el trabajo en equipo y la participación son claves para llevar a cabo mejores procesos de gestión y contribuir a la transformación de las prácticas educativas.

Ser agente de gestión en una institución educativa “es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización” (Pozner, 1997, p. 72). Estas dimensiones según Pozner son: en primer lugar la dimensión pedagógico-curricular, que da cuenta de la razón de ser de la institución educativa en la sociedad y la constante preocupación por las estrategias que se ponen en marcha para desarrollar las habilidades de los estudiantes y garantizarles aprendizajes significativos. En segundo lugar, la dimensión comunitaria, referida a las relaciones entre la comunidad local y la escuela. En tercer lugar, la dimensión administrativa financiera, que está relacionada con el uso de los recursos para realizar una gestión adecuada. Y en cuarto lugar, la dimensión organizacional-operativa, que articula y soporta las otras tres dimensiones para el funcionamiento de la institución. Así, la gestión en una institución educativa va más allá de la administración de

recursos y se convierte en una gestión “integral, consciente, transformadora y participativa” (Pozner, 1997, p. 73).

Ahora, Pozner (2000) también afirma que la gestión está relacionada con la gobernabilidad, dado que integra procesos técnicos y políticos en educación. Este supuesto ha sido clave en la formulación e implantación de políticas públicas en materia educativa durante los últimos años, en cuanto dichas políticas entregan a las instituciones la autonomía, la responsabilidad y confían en la capacidad de estas para asumir los programas y concretar los logros que de ellas se esperan.

Pero, ¿Cuál es el papel que juega la gestión en la implementación de políticas y programas? El rol de la gestión es vital ya que “el presupuesto básico de las políticas es que sólo pueden obtenerse aprendizajes de calidad con equidad, si se logra implementar una gestión efectiva a nivel escolar.” (Pozner, 1997, p. 52), de lo contrario, las prácticas de gestión de políticas pueden conllevar “una práctica de cumplimiento formal, pero no real, de los requisitos de la política; la simulación aparece como una manera de hacer “como si” la política estuviera efectivamente aplicándose, sin que ello se verifique en la realidad” (Casassus, 2000, p. 19). De esta manera, se hace explícita la importancia de la buena gestión y de la apropiación que los miembros de la comunidad educativa tengan de los programas en el momento de implementarlos, sin caer en el mecanicismo de copiar y aplicar los proyectos sin haber atendido a las necesidades y particularidades del contexto.

2.2. Referentes conceptuales

2.2.1. Política pública

A partir de los avances en materia de políticas públicas durante la segunda mitad del siglo XX, se genera no solo la definición y caracterización de este término, sino también una distinción

entre los términos política pública, plan y programa. Es necesario resaltar, en primer lugar, que una política pública es definida como un conjunto de acciones intencionales y causales en respuesta a circunstancias particulares o a demandas sociales del momento, encaminado a resolver problemas que son considerados de interés y beneficio público, donde se establece una interlocución entre el gobierno y sectores de la ciudadanía, con el objetivo de que dichas acciones sean llevadas a cabo por actores sociales que han sido empoderados o autorizados por el gobierno para hacerlo. (Aguilar, 2015).

Ahora bien, desde el desarrollo de su significado, “el concepto de política pública ha sido elaborado principalmente como *proceso de solución de problemas*.” (Aguilar, 2015, p. 56). Entonces, desde este enfoque, una política pública es entendida como una respuesta ante una situación de interés general que genera conflicto, dado que afecta el ideal de vida que debería tener las personas que componen una sociedad.

Por otra parte, Roth (2014) señala que el termino política pública está relacionado con el vocablo que proviene del inglés *policy*, entendido como “un conjunto de elementos y procesos que con el concurso activo o voluntariamente inactivo de alguna institución gubernamental o autoridad pública, se articulan racionalmente entre sí para lograr el mantenimiento o la modificación de algún aspecto del orden social” (p. 36). Sin embargo, en sus análisis del concepto, este autor refiere varios enfoques y autores, señalando que la visión de política pública como una respuesta o solución ante una problemática es limitada, dado que mostraría al Estado como un ente reactivo ante situaciones que le son externas. Podría inferirse de esta manera que una política pública no solo debe ser una respuesta a una situación que genere insatisfacción, sino que también debe ser un propuesta que se anticipe a dichas situaciones y promueva con su implementación mejores condiciones sociales.

En lo que a las características de una política pública se refiere, Roth (2014) y Aguilar (2015) convergen en señalar que para que una política sea considerada pública debe en primer lugar partir de la percepción de problemas o insatisfacciones, para luego trazar objetivos, acciones y procedimientos claros, así como también asignar recursos y actores específicos para sus procesos de implementación y evaluación. Además, debe señalar su marco de acción, debe estar enmarcada en un proceso de participación tanto gubernamental como ciudadana, en cuanto a la definición de objetivos y acciones propias de la política, debe tener un carácter estable, adaptarse a su marco de acción, debe tener coordinación, coherencia y calidad en su proceso de implementación.

Aguilar (2015) agrega que además de lo mencionado, para que una política tenga el carácter de pública debe obedecer a una ley, gastar de manera responsable los recursos públicos que se le asignen, debe tener en cuenta la opinión, participación y corresponsabilidad de la ciudadanía, rendir cuentas de sus alcances y acciones y principalmente, debe velar por el interés y beneficio público, y no intereses políticos o económicos de índole particular.

Por otro lado, Roth (2014) señala que en todo proceso de implementación de una política se toman acciones para su ejecución y para el logro de los objetivos. Esas acciones son planteadas a través del establecimiento de programas, planes y proyectos. Teniendo en cuenta un análisis de los términos en inglés, desde el punto de vista semántico, se deduce que

una política es un curso o principio de acción, el programa, una serie de actividades relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo particular a largo plazo, un plan, una propuesta detallada para lograr algo, y un proyecto es una iniciativa cuidadosamente planeada para lograr un objetivo particular (Roth, 2014, p. 40).

No obstante, las definiciones son numerosas y la diferenciación de estos conceptos no siempre es clara, ni en su definición ni en su aplicación real. Ahora, si se observa cómo ha sido planteado el marco del bilingüismo en Colombia, la ruta observable es la definida por Aguilar (2015), donde por “consistencia y viabilidad práctica, puede entenderse y diseñarse un plan como un conjunto integrado y coherente de políticas públicas específicas sectoriales, y las políticas públicas han de ser entendidas como el conjunto integrado y coherente de programas y proyectos particulares” (p. 54). De esta manera, de los Planes Sectoriales N° 8 y 9 se desprende la política de bilingüismo, comprendida en este caso por el Programa Nacional de Bilingüismo y por el Proyecto Bogotá Bilingüe.

2.2.2. Programas educativos

Los programas son definidos como “la acciones concretas que los gobiernos llevan a cabo para realizar sus funciones públicas y atender los problemas públicos” (Aguilar, 2015, p. 52). En este sentido, se entiende que una política pública puede verse como un programa específico, dirigido a una población específica donde se afronta una problemática particular. Así, “los programas son acciones específicas y particulares, que siguen los lineamientos generales de la política y contribuyen a alcanzar sus objetivos integrales”. (Aguilar, 2015, p. 53).

Ahora bien, un programa educativo es un plan sistemático puesto al servicio de metas y objetivos de carácter educativo, “los cuales deben estar acomodados a las características de los destinatarios en su contexto de referencia y ser asumidos como propios por los agentes del programa” (Pérez, 2000, p. 269). El desarrollo de este trabajo investigativo está centrado en el análisis de la gestión de un programa educativo: el Programa Nacional de Bilingüismo, el cual pretende mejorar las competencias comunicativas en inglés como lengua extranjera en todos los sectores educativos con el fin de responder a los estándares de competitividad y los procesos de

interacción en una sociedad globalizada. Este plan establece alianzas específicas para alcanzar las metas que se propone a través de ejes y líneas de acción específicas. De esta forma, el PNB se configura como uno de los documentos que conforman el marco de política bilingüe en el país.

Dadas las categorías y aspectos desarrollados en el marco conceptual, es necesario dejar en evidencia la importancia de reflexionar sobre los procesos de gestión, sin que estos sean vistos como netamente administrativos. De igual manera, es imperativo considerar que el ámbito pedagógico y el comunicacional ocupan un lugar vital en el desarrollo de una buena gestión.

Ahora bien, si los programas y proyectos de bilingüismo en Colombia son propuestas que buscan mejorar los niveles de desempeño en el uso del inglés como lengua extranjera de la población, no se trata de implementar dichos programas sin tener en cuenta la reflexión sobre las necesidades y el contexto educativo; conviene considerar la propuesta de Pozner con el fin de superar el carácter burocrático de los procesos de gestión en la escuela para dar paso a una visión de gestión estratégica, donde el trabajo en equipo, el aprendizaje, la innovación, la cohesión entre las instancias institucionales y la centralidad en lo pedagógico sean los pilares no sólo de la ejecución e implementación de programas y proyectos educativos, sino del quehacer institucional educativo en general.

2.3. Referentes contextuales

Este estudio se llevó a cabo en el Colegio Bosanova IED, fundado hace 35 años, está ubicado en el barrio Bosanova de la localidad de Bosa, Bogotá. Es una institución de carácter oficial que cuenta con dos sedes y desarrolla sus actividades en jornadas mañana y tarde, ofrece tres niveles educativos: preescolar, básica y media en modalidad académica. El nombre del Proyecto Educativo Institucional es: “La escuela un espacio de reflexión, convivencia y comunicación

bilingüe”, donde el bilingüismo y la comunicación son los ejes de la misión, la visión y los objetivos institucionales. Se establecieron estos ejes por iniciativa de los directivos y algunos docentes que estaban en la institución hacia el año 2006, apoyados en los resultados de encuestas que se realizaron en la época para indagar por los intereses y las expectativas de toda la comunidad educativa, con el fin de darle un énfasis específico al colegio. Por otro lado, el modelo pedagógico que enmarca la labor educativa es la Enseñanza Para la Comprensión, con un enfoque pedagógico y curricular por metas y desempeños de comprensión. El planteamiento de este estudio fue socializado con los directivos y docentes durante una jornada de trabajo institucional, espacio en el que se consultó la posibilidad de llevar a cabo la investigación. Esta socialización generó interés entre los miembros de la comunidad educativa, dada la relevancia del tema para el eje de bilingüismo.

2.4. Referentes legales y de política educativa

En las siguientes líneas se presenta la Guía N° 34 del MEN, que estructura los procesos de gestión de las instituciones educativas en el país. De igual forma, se expone el Programa Nacional de Bilingüismo y otros documentos derivados del mismo, pertenecientes al marco de política bilingüe en Colombia. También se despliega la información contenida en los Planes Sectoriales 8 y 9 relacionada con el bilingüismo, para finalmente hacer referencia a las leyes y decretos que regulan los procesos educativos afines a la enseñanza del inglés en el país.

2.4.1. Lineamiento: Serie guías n° 34. Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento

El enfoque de gestión de Pozner, previamente descrito en el marco conceptual, es tomado como referencia y base por el Ministerio de Educación Nacional para el desarrollo de la Guía N°

34, un documento que resalta la autonomía de las instituciones educativas para fortalecer su Proyecto Educativo Institucional y avanzar en la mejora de los procesos de la organización. El MEN (2008), a través de esta guía para el mejoramiento establece que las instituciones educativas deben enmarcar sus acciones dentro de cuatro áreas: directiva, administrativa y financiera, académica, y de comunidad, con el fin de “cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI”. Estas cuatro áreas, explicadas en la guía N° 34, serán descritas a continuación, y posteriormente constituirán las categorías base para el análisis de la gestión en la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED.

Gestión directiva

Esta área, enfocada en el establecimiento de los lineamientos que orientan las acciones de la institución en todos sus ámbitos de trabajo, comprende los procesos de direccionamiento estratégico y horizonte institucional, la gestión estratégica, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno. Es en esta área donde se lideran, articulan y legitiman las acciones institucionales, se crean mecanismos de participación y toma de decisiones, además de coordinar esfuerzos para cumplir la misión de la institución, lograr los objetivos específicos del PEI y del plan de mejoramiento.

Gestión académica

Descrita en la Guía N° 34 como la esencia del trabajo de una institución educativa, está referida a las acciones que se establecen con el fin de que los estudiantes desarrollen las competencias indispensables para su desempeño personal, social y profesional. En esta área están

incluidos los procesos de diseño curricular, las prácticas pedagógicas, la gestión en el aula y el seguimiento académico.

Gestión administrativa y financiera

Esta área está enfocada en dar soporte al trabajo realizado en las diferentes instancias de la institución. Encargada de los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable, brinda el apoyo necesario en procesos como matrículas, sistematización de la información sobre los estudiantes y datos contables, dotaciones y mantenimiento de la infraestructura, servicios complementarios y bienestar para los miembros de la comunidad educativa.

Gestión de la comunidad

Esta área de gestión encauza las relaciones que mantiene la institución con los miembros de la comunidad. Establece mecanismos de participación y convivencia, atiende los requerimientos de la población educativa con necesidades especiales, procura la inclusión y la prevención de riesgos. Su rol se centra en la búsqueda de equidad y pertinencia en la presentación del servicio educativo, la protección del bienestar, el respeto por la diferencia, y en el establecimiento de estrategias para minimizar los riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución.

2.4.2. Programa Nacional de Bilingüismo

El Programa Nacional de Bilingüismo Colombia (PNB) 2004 – 2019 *Inglés como lengua extranjera: una estrategia para la competitividad*, es un programa propuesto por el Ministerio

Nacional de Educación (MEN), enmarcado en la pertinencia y la calidad educativa, con el objetivo primordial de formar “ciudadanos y ciudadanas capaces de comunicarse en inglés, con estándares internacionalmente comparables, que inserten al país en los procesos de comunicación universal, en la economía global y en la apertura cultural” (MEN, 2004). El MEN plantea este programa desde los ejes del ciclo de calidad: estándares, evaluación y mejoramiento:

En el eje de estándares, se formularon los "Estándares de competencia en lengua extranjera: inglés". En evaluación, los estándares sirven como referente para alinear el componente de inglés de la Prueba de Estado así como el de los exámenes ECAES. En lo relacionado con planes de mejoramiento, el Programa se concentra en la formación de formadores de docentes de inglés, en la formación de educadores del área en servicio del sector oficial y en el uso intensivo de medios que sirvan al propósito del proyecto. (MEN, 2004)

Para el cumplimiento de sus objetivos y el establecimiento de sus metas, el PNB acoge el Marco Común de Referencia Europeo (MCRE), “un documento desarrollado por el Consejo de Europa, en el cual se describe la escala de niveles de desempeño paulatinos que va logrando el estudiante de una lengua”. (MEN, 2006, p. 6). En siguiente tabla se muestran los niveles de desempeño a alcanzar, descritos en los *Estándares básicos de competencias en lenguas extranjeras: inglés. Formar en lenguas extranjeras*.

NIVELES SEGÚN EL MARCO COMÚN EUROPEO	NOMBRE COMÚN DEL NIVEL EN COLOMBIA	NIVEL EDUCATIVO EN EL QUE SE ESPERA DESARROLLAR CADA NIVEL DE LENGUA	METAS PARA EL SECTOR EDUCATIVO A 2019
A1	Principiante	Grados 1 a 3	
A2	Básico	Grados 4 a 7	
B1	Pre intermedio	Grados 8 a 11	• Nivel mínimo para el 100% de los egresados de Educación Media.
B2	Intermedio	Educación Superior	• Nivel mínimo para docentes de inglés. • Nivel mínimo para profesionales de otras carreras.
C1	Pre avanzado		• Nivel mínimo para los nuevos egresados de licenciaturas en idiomas.
C2	Avanzado		

Tomado de: http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-115174_archivo_pdf.pdf Consultado el 08/09/16

El PNB también establece, a partir de un diagnóstico del nivel de inglés de los docentes en 80 secretarías de educación, tres líneas de acción que van desde la definición y difusión de estándares de inglés para la educación básica y media (Series Guía 22), la definición de un sistema de evaluación sólido y coherente (pruebas ICFES alineadas con los niveles del MCRE), hasta la definición y desarrollo de planes de capacitación.

Al PNB le suceden tres documentos. El primero de ellos es el *Programa de Fortalecimiento al Desarrollo de Competencias en Lenguas Extranjeras* (PFDCLE), el segundo es el *Programa Nacional de Inglés 2015 – 2025 “Colombia, very well”* y el tercero es el *Programa Colombia Bilingüe 2014-2018*. El común denominador de estos tres programas es que establecen el aprendizaje del inglés como un medio de desarrollo social y mejores oportunidades de trabajo. Cada uno de ellos ha fortalecido y aportado estrategias al anterior, así como también ha modificado los porcentajes de las metas a alcanzar.

Específicamente, en la ciudad de Bogotá, se hizo una adaptación del PNB con el *Proyecto Bogotá Bilingüe* (PBB) a través del Acuerdo No. 364 de 2005. Este proyecto es parte del Plan Sectorial De Educación 2004-2008 “Bogotá: una Gran Escuela”, y estableció alianzas con

instituciones de educación superior y otras entidades para alcanzar su objetivo primordial: “Implementar en el sistema educativo distrital metodologías y entornos para el aprendizaje y práctica del idioma inglés” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2007). A través de sus componentes (diagnostico, lineamiento de la política, dotación, certificación y actualización de maestros) el PBB propone como meta que los estudiantes de secundaria alcancen un nivel B1 y los maestros un nivel B2, según el MCRE.

En su componente que tiene que ver con el lineamiento de la política, el PBB pretende implementar programas de bilingüismo en instituciones oficiales, siendo el Colegio Bosanova uno ellos. En la primera fase plantea un estudio sobre las necesidades del contexto, y en la segunda fase, pretende formular documentos que orienten el proceso de implementación del bilingüismo en instituciones de carácter oficial.

El bilingüismo también ha sido planteado en los planes sectoriales N°8 (2006-2010) y N° 9 (2010-2014), donde se exponen las metas que se proponen para el bilingüismo. En primer lugar, en el Plan Sectorial N° 8, se enuncian las mismas tres líneas de acción que se proponen en el PNB (definición y difusión de estándares, sistema de evaluación para docentes y estudiantes alineado con el MCRE y desarrollo de planes de capacitación y formación docente). En segundo lugar, el Plan Sectorial N° 9 hace alusión al *Programa de Fortalecimiento al Desarrollo de Competencias en Lenguas Extranjeras*, documento que como se mencionó en párrafos anteriores sucedió al PNB. En este último plan, se reestablecen las metas del plan anterior en cuanto al mejoramiento de las competencias comunicativas de estudiantes y docentes en relación con los niveles del MCRE. Se presenta a continuación una tabla comparativa que enuncia las metas de ambos planes:

Plan Sectorial N° 8 (2006-2010) Metas a 2010	Plan Sectorial N° 9 (2010-2014) Metas a 2014
30% de los estudiantes de grado 11 en B1	40% de los estudiantes de grado 11 en nivel B1
100% de los universitarios en nivel B1	20% de los universitarios en nivel B2
93% de los docentes de básica media en B1 y el 28% en nivel B2	
100% de los futuros licenciados en idiomas en nivel B2	80% de los futuros licenciados en idiomas en nivel B2

Tabla 2. Metas Planes Sectoriales 8 y 9. Datos tomados de http://mineduacion.gov.co/1759/articles-152036_archivo_pdf.pdf y http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-293647_archivo_pdf_plansectorial.pdf

Ahora bien, en las bases del plan de desarrollo 2014 – 2018 la meta establecida es que para el 2018 el 8% de los estudiantes del sector oficial alcancen un nivel B1 y que el 70% de los docentes del sector oficial alcancen un nivel B2. Si se comparan las cifras de los tres documentos, es evidente que no hay una línea clara de alcance de las metas, las cuales no fueron planteadas desde el principio de manera realista teniendo en cuenta las características del contexto y la disponibilidad de recursos tanto físicos como humanos. Podría decirse de igual manera, que las estrategias planteadas desde el PNB no han sido del todo efectivas en su proceso de implementación, razón por la cual no ha sido posible el alcance de las metas propuestas.

Partiendo entonces de la idea de que hacer una buena gestión de la política es indispensable para que su implementación tenga éxito, se tendrá en cuenta este supuesto así como el marco de referencia de la investigación para establecer en el próximo capítulo el marco metodológico y las categorías de análisis para llevar a cabo el estudio.

2.4.3. Leyes y decretos

Desde la normatividad, se presentan a continuación los documentos que regulan el bilingüismo en el país:

Documento	Referencias
Ley 115 de 1994. Ley General de Educación	<u>Objetivos educativos:</u> Art. 21: m) La adquisición de elementos de conversación y de lectura al menos en una lengua extranjera. (Modificado por Art. 3 Ley 1651 DE 2013) Art. 22: l) La comprensión y capacidad de expresarse en una lengua extranjera. (Modificado por Art. 4 Ley 1651 DE 2013) <u>Áreas obligatorias:</u> Art. 23: 7. Humanidades, lengua castellana e idiomas extranjeros. Art. 31: [...] intensificar, entre otros, en ciencias naturales, ciencias sociales, humanidades, arte o lenguas extranjeras, de acuerdo con la vocación e interés de los estudiantes.
Ley 1651 de 2013. Ley de bilingüismo.	Se modifican los artículos 13, 20, 21, 22, 30 y 38 de la Ley 115 de 1994 y se dictan otras disposiciones.
Ley 715 de 2001.	Organiza la prestación de los servicios de educación y otros. Título II Sector educación
Decreto 1860 de 1994	Reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994 en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.
Decreto 1278 de 2002	Estatuto de Profesionalización Docente.
Decreto 3020 de 2002	Se establecen los criterios y procedimientos para organizar las plantas de personal docente y administrativo del servicio educativo estatal que prestan las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1075 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.

Tabla 3. Marco Normativo

CAPÍTULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo, dado que su desarrollo tuvo como objetivo analizar a profundidad la gestión del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED a través del tratamiento de datos no cuantificables que permitan describir con detalle los procesos institucionales relacionados con la implementación del Programa. Así, tal como señalan Strauss y Corbin (2002) “es una investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (p. 11). De esta manera, se entiende que más que plantear generalizaciones sobre un fenómeno, se pretende describir y analizar las acciones de un grupo de individuos en un campo de acción determinado.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirman que las investigaciones con enfoque cualitativo están fundamentadas principalmente en un proceso de exploración y descripción donde no hay manipulación de la realidad investigada. Bajo esta perspectiva, este trabajo de investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo por cuanto se hizo una inmersión en la unidad de análisis para indagar por la realidad sin ejercer ningún tipo de control sobre el objeto de investigación.

3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo, puesto que se busca obtener información sobre un fenómeno específico a través de un proceso de recolección y análisis, donde se tiene en cuenta el marco referencial como base para la interpretación de los datos.

Moreno (2000) expone que la investigación descriptiva es concebida como una investigación exhaustiva que permite tener un amplio grado de profundidad en el análisis sobre un individuo o una unidad social, en este caso, una institución educativa: el Colegio Bosanova IED, y específicamente, la gestión institucional de un programa.

Ahora bien, la información requerida para el estudio “es obtenida mediante datos que proporcionen los individuos que son motivo del estudio en forma oral o escrita; mediante la búsqueda de documentos que contengan elementos informativos sobre los mismos [...]” (Moreno, 2000, p. 129). De esta forma, las entrevistas, los cuestionarios y el análisis de documentación fueron los instrumentos que apoyaron el proceso de recolección de los datos.

Las entrevistas y cuestionarios son herramientas que permiten el intercambio de información entre el investigador y las personas que se vinculan a su interés de indagación, tal como lo indica Janesick (1998) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), quien señala que “a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p. 597). Para este estudio, se recolectó la información utilizando entrevistas de tipo semiestructuradas y cuestionarios abiertos, que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 597).

3.3. Participantes: universo poblacional y muestra

Con el fin de responder a la pregunta y objetivos de la investigación se hizo uso de una muestra intencionada, de tipo cualitativa no probabilística o dirigida, con la cual no se pretendía representar o generalizar los resultados a una población más amplia, el interés fue llegar al

análisis en profundidad del objeto de estudio. El Colegio Bosanova IED cuenta con 2700 estudiantes, 96 docentes y 4 administrativos. En este caso, la población de la investigación estuvo constituida por todos los docentes y directivos de la institución, y la muestra la conformaron dos de los directivos y seis docentes del área de inglés del Colegio Bosanova IED. Se tuvo en cuenta dos de los criterios que mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2006) para la elección de la muestra: en primer lugar, la capacidad operativa de recolección y análisis, y el entendimiento del fenómeno o saturación de categorías. Considerando el tipo de investigación y los tipos de muestra dirigida, se utilizó una muestra de caso-tipo, donde el objetivo fue la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 566).

3.4. Categorías de análisis

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría de primer orden	Subcategoría de segundo orden	Instrumento	Fuentes
Caracterizar las estrategias que desde la gestión han sido ejecutadas para la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED.	Gestión	Gestión Directiva	Direccionamiento institucional	Guía de revisión documental	Documentos institucionales
		Gestión Administrativa y financiera	Recursos físicos y humanos		
		Gestión académica	Diseño curricular y pedagógico	Cuestionario	Directivos y docentes del área de inglés
		Gestión de la comunidad	Difusión del PNB con la comunidad	Entrevista semi estructurada	
Describir el marco de política bilingüe a través de los documentos sobre planes y proyectos que han hecho parte de la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo.	Marco política bilingüe	Metas		Guía de revisión documental	PNB y documentos derivados
		Líneas de acción			Proyecto Bogotá Bilingüe Planes Sectoriales 8 y 9

Tabla 4. Matriz categorial de análisis

3.5. Proceso y forma de recolección de datos

3.5.1. *Diseño de instrumentos*

La construcción de la matriz categorial de análisis tuvo lugar desde el objetivo general de la investigación. A partir de allí, se especificó la unidad de análisis que es la gestión del PNB en el Colegio Bosanova IED y se desplegaron los objetivos específicos. Para cada objetivo específico se plantea una categoría. Así, la categoría correspondiente al primer objetivo específico es *Gestión* y la correspondiente al segundo objetivo específico es *Marco de política bilingüe*.

Para la primera categoría: *Gestión*, se plantean subcategorías de primer y segundo orden que se desprenden de las cuatro áreas de gestión, descritas en el documento “*Lineamiento: Serie guías n° 34. Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento*”. De esta manera, la gestión del Colegio Bosanova IED para la implementación del PNB es analizada teniendo en cuenta tanto las cuatro áreas que plantea la guía N° 34, como los componentes específicos de cada una de ellas, además de la relación que pueda establecerse con los modelos de gestión descritos en el marco conceptual de la investigación.

Para la segunda categoría *Marco de política bilingüe*, se plantearon solamente subcategorías de primer orden, que permitieron analizar la información sobre metas y líneas de acción de proyectos y planes que han hecho parte de la implementación del PNB. Esta información fue recolectada por medio de guías de revisión documental, cuyas fuentes fueron el PNB y documentos derivados, el Proyecto Bogotá Bilingüe y los Planes Sectoriales 8 y 9, enunciados anteriormente en el marco político de la investigación.

La información que permitió desarrollar la categoría de *Gestión* fue recogida mediante el uso de tres instrumentos: Guías de Revisión Documental (consulta a documentos institucionales), un

cuestionario y entrevistas semi-estructuradas, cuyas fuentes de información son los directivos y docentes de inglés del Colegio Bosanova IED (ver anexos 4, 5, 6, y 7).

La recolección de datos por técnica documental fue para esta investigación un instrumento a través del cual fue posible describir las acciones de gestión para la implementación del PNB en la institución educativa. Es importante recordar que “una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos que ayudan a entender el fenómeno central del estudio [...] le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 614). Por tanto, se consultaron documentos institucionales como el PEI, el Manual de Convivencia, el Sistema Institucional de Evaluación Estudiantil (SIEE), el Proyecto Institucional de Bilingüismo y Planes Operativos Anuales, con el fin de obtener información del colegio que permitiera analizar la gestión que han llevado a cabo los directivos y docentes.

Para la construcción del formato de guía documental se tuvo en cuenta un modelo que fue desarrollado en el estudio hecho por Miranda, n., & Echeverry, a. (2011), el cual se adaptó para la presente investigación. De esta forma, el formato aquí usado examina de manera general el nombre, versión y año de elaboración del documento institucional, a través de nueve ítems se indagó por las acciones institucionales que están relacionadas con la implementación del PNB.

Otra técnica de recolección de información fue el cuestionario, definido como “un instrumento en donde el investigador formula preguntas o presenta enunciados y luego las personas reaccionan respondiendo a estos reactivos. Los cuestionarios registran opiniones, creencias y conocimientos, entre otros aspectos” (Valarino, E., Yaber, G., 2010, p. 222). El cuestionario usado para esta investigación también se adaptó del estudio realizado por Miranda, n., &

Echeverry, A (2011). Se modificó la parte inicial del formato con el fin de tener la posibilidad de caracterizar de una manera básica a quien responde las preguntas e indagar por el conocimiento que tenga del PNB. Acto seguido se despliega una lista de acciones de gestión, para que quien responda el cuestionario afirme si esas acciones se han llevado a cabo o no en la institución. Al final del instrumento se deja un espacio para que el entrevistado amplíe información sobre sus conocimientos acerca de las acciones institucionales para la implementación del PNB.

Por otro lado, Álvarez-Gayou (2003) concibe la entrevista como “una conversación que tiene una estructura y un propósito [...] busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar los significados de sus experiencias” (p. 109). El autor afirma que en investigación cualitativa se usan las entrevistas de tipo semiestructuradas, que tienen una secuencia temática y preguntas sugeridas. Por tanto, para alcanzar los objetivos de esta investigación se utilizó este instrumento para la recolección de información. Este tipo de entrevistas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 597). De la misma manera que en el cuestionario, en el formato de la entrevista se hizo una caracterización básica del entrevistado para luego dar paso a las trece preguntas abiertas que indagaron por las acciones de gestión para la implementación del PNB.

Todos los instrumentos presentan en su formato el objetivo de su aplicación, además, la totalidad de ítems y preguntas construidas para los instrumentos de recolección de la información surgen y están relacionadas con los componentes de las áreas de gestión de la Guía N° 34 de MEN, así como con las categorías y subcategorías de primer y segundo orden descritas en la matriz categorial de análisis (ver Tabla 4).

3.5.2. Validez y pilotaje de instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron validados a través de dos de las modalidades descritas por Gento (1998), lo que permitió garantizar la pertinencia del diseño y aplicación de los instrumentos. La primera de ellas fue la validación proactiva (antes de la aplicación de los instrumentos). Se realizó una validación de apariencia y de contenido hecha por la autora de la investigación y por agentes externos en relación con los componentes de los instrumentos, los requisitos técnicos, la viabilidad, relevancia, eficacia y claridad.

Para la validez de constructo, se consultó a un experto para que emitiera un juicio de valor sobre la acomodación del diseño al desarrollo teórico y metodológico en el que se fundamenta la investigación. “El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar, J, & Cuervo, A., 2008, p. 29)

El contacto se estableció con Julio Cesar Gómez, Doctor en Educación Secundaria con énfasis en la adquisición y enseñanza de una segunda lengua, quien actualmente se desempeña como profesor de tiempo completo en la Maestría de Educación y es coordinador del Énfasis de Didáctica del Inglés de la Universidad Externado de Colombia.

El experto, teniendo a su alcance la información relacionada con la pregunta, la problemática los objetivos, el enfoque investigativo y la matriz categorial de análisis, hizo la revisión de los tres instrumentos a usar en la investigación y emitió su concepto a través de una rúbrica (ver anexo 1) adaptada del modelo propuesto por Escobar y Cuervo (2008). En la rúbrica se establecieron cuatro criterios para la evaluación de cada instrumento: suficiencia, claridad,

coherencia y relevancia. Las sugerencias, observaciones y el concepto del experto estuvieron relacionados con la exclusión, organización, y modificación de algunos ítems, por lo que los instrumentos fueron modificados en ese sentido, siguiendo las recomendaciones del evaluador.

La segunda modalidad de validación es denominada por Gento (1998) como interactiva (durante la aplicación de los instrumentos). Se realizó a través de una coevaluación de los instrumentos con los implicados en el proyecto, y a través de la triangulación y contraste de datos. En el caso específico de las entrevistas, tal como indica Mertens (2005) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) “Regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo "piloto", y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo” (p. 597), lo que afirma la posibilidad que tiene el investigador de hacer modificaciones a los instrumentos conforme va ejecutando su aplicación.

Ahora bien, la triangulación fue usada en esta investigación como un método de validación y rigurosidad en la comprensión del objeto de estudio. Entiéndase por triangulación “la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación.” (Cisterna, 2005, p. 68). Teniendo en cuenta lo mencionado, para confirmar la validez de la información recogida se usan dos de las estrategias enunciadas por Stake (2007): triangulación de las fuentes de datos y la triangulación metodológica (cruce de información entre instrumentos). Para usar estas estrategias y organizar la información de manera que se pudiera triangular de forma rigurosa, se establecieron dos matrices de triangulación (Ver anexos 2 y 3).

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y HALLAZGOS

Una vez culminado el trabajo de campo, se apeló al análisis documental, a la triangulación entre fuentes e instrumentos y al análisis descriptivo para establecer cómo ha sido la gestión en la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED.

El trabajo de campo fue realizado *in situ*, precedido por una presentación de la investigación en una jornada de trabajo institucional. Se contó con la autorización, colaboración y apoyo tanto de los directivos directamente implicados en la implementación del Programa, como de los docentes que pertenecen al eje de bilingüismo.

Ahora bien, es importante resaltar que las modificaciones a los instrumentos y a las matrices de triangulación planteadas en el diseño de la investigación fueron mínimas, dado que fue posible recoger los datos necesarios gracias a la claridad, pertinencia y suficiencia tanto de los ítems como de las fuentes de información (documentos institucionales, directivos y docentes de ingles).

La sistematización y la organización de los datos recogidos en el trabajo de campo fueron realizadas con base en las matrices de triangulación entre fuentes e instrumentos (ver anexos 2 y 3), construidas a partir de las categorías de análisis. Tal como muestran dichas matrices, se estableció un código cromático asignando un color para cada área de gestión; se asignó **azul** para la información relacionada con la *gestión directiva*, **rojo** para *gestión administrativa y financiera*, **verde** para *gestión académica* y **naranja** para *gestión de la comunidad*. También se asignó un código para citar fragmentos de las entrevistas a profundidad, así, el código ED se usó para la información proveniente de “Entrevista a Docente”, y el código EDD para la información recogida en “Entrevista a Directivo Docente”.

Para facilitar el proceso de triangulación, tanto de fuentes de información como de instrumentos, se tiene en cuenta el modelo expuesto por Cisterna (2005). En el primer apartado de este capítulo se presentan los rasgos de la gestión en la implementación del PNB en la institución; a través de la organización y sistematización de los datos, se describe la información para posteriormente interpretarla y analizarla a la luz de lo propuesto en el marco teórico, conceptual y político. En el segundo apartado del presente capítulo se describe el marco de política bilingüe en Colombia en relación con las metas y líneas de acción. Esta descripción corresponde al segundo objetivo específico del estudio.

4.1. Rasgos de la gestión en la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED

Se presenta en este apartado el análisis de la gestión en la implementación del PNB, datos recogidos a través de las Guías de Revisión Documental, cuestionarios y entrevistas. Las fuentes de información fueron algunos directivos, los docentes del eje de bilingüismo y los siguientes documentos institucionales: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Sistema Institucional de Evaluación Estudiantil (SIEE), Manual de Convivencia y Proyecto Institucional de Bilingüismo. Si bien se presenta inicialmente el análisis por cada área de gestión, posteriormente se establece la importancia de su funcionamiento en conjunto, ya que estas áreas constituyen una red de decisiones y acciones que orientan las dinámicas de la institución.

4.1.1. Gestión Directiva

Frente al conocimiento que se tiene en la institución sobre el PNB, el 100% de los directivos y docentes encuestados afirman haber recibido algún tipo de información sobre el Programa. La mayoría de ellos señalaron haber conocido el PNB gracias a páginas web, correos, boletines

informativos y documentos del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y la Secretaría de Educación Distrital (SED), otros pocos indican haber conocido el PNB por avisos en prensa, conversaciones con colegas y otros medios como conferencias y charlas informativas.

No obstante, cuando en las entrevistas a profundidad se indagó por aspectos generales y particulares del PNB, tales como las metas que plantea el Programa o sus líneas de acción, muy pocos de los entrevistados dieron cuenta de esta información. Gracias a la triangulación entre los datos recogidos en las entrevistas con los datos de la encuestas, se infiere que si bien todos en la institución conocen de la existencia del Programa gracias a la difusión que el MEN y la SED han hecho de él, solo unos pocos están familiarizados a profundidad con sus planteamientos.

El escaso conocimiento sobre las metas y líneas de acción del PNB incide en gran medida el proceso de ejecución, ya que como lo indica Pozner (2000), es necesario que los agentes implicados en la implementación de programas educativos se apropien de los mismos, que los adapten a las particularidades y necesidades específicas del contexto, y esto solo es posible si quienes participan en el Programa lo conocen, lo asumen como propio y actúan teniendo en cuenta lo que en él se plantea.

Además del conocimiento que tenían directivos y docentes sobre el PNB, se indagó si la institución dentro del proceso de implementación había emprendido algunas acciones como la inclusión del PNB en el PEI, planeación / formulación de estrategias para su implementación y definición de metas para el programa. La mayoría de los docentes y directivos señaló que efectivamente la institución ha llevado a cabo estas acciones, tal como lo muestra a continuación el gráfico 1:

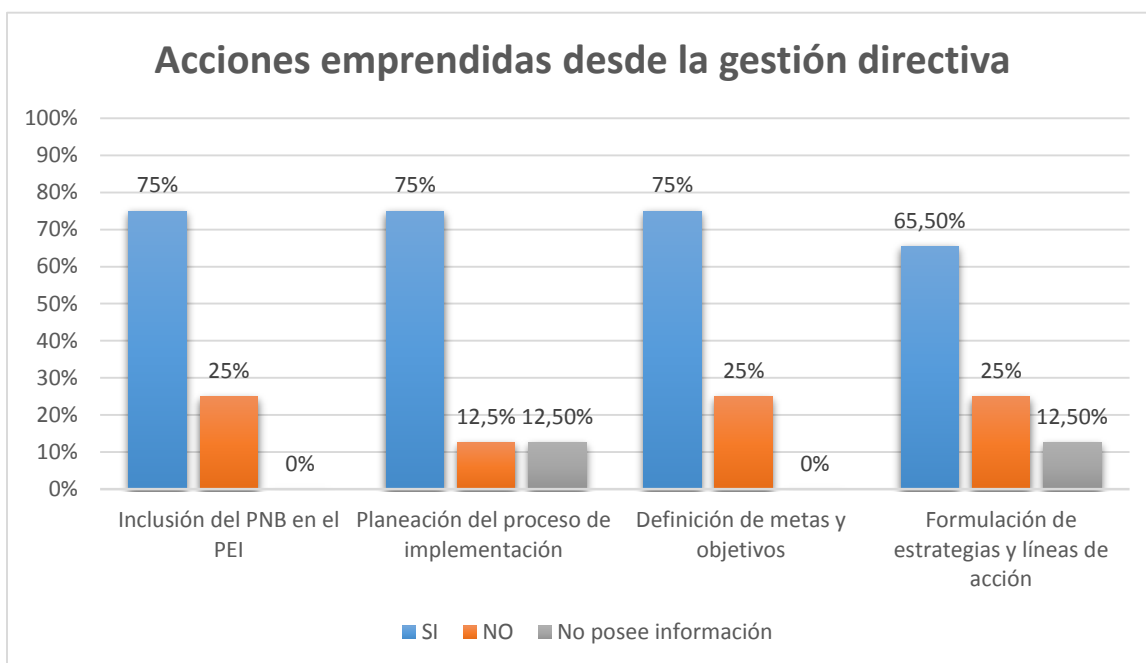


Gráfico 1: Acciones de gestión directiva

Se evidencia que se ha hecho un esfuerzo por incluir y hacer referencia al PNB dentro del PEI: “La escuela un espacio de reflexión, convivencia y comunicación bilingüe”. Como resultado de la revisión documental, se encuentra que la misión y la visión del colegio están orientadas hacia el fomento de habilidades comunicativas y educación media fortalecida en bilingüismo y biotecnología. Sin embargo, es importante señalar que no se hace una referencia explícita al PNB o la participación que tiene el colegio hace más de ocho años en el proyecto Bogotá Bilingüe, aun cuando el PEI debe ser revisado anualmente en los procesos de autoevaluación institucional.

Ahora bien, en el direccionamiento estratégico, la planeación de la implementación de un programa educativo en una institución es fundamental. Esa planeación incluye el establecimiento de objetivos, estrategias, líneas de acción y mecanismos de seguimiento para la implementación del PNB, además de la adopción de las metas y estándares del programa para la enseñanza del inglés. Con base en el trabajo de campo adelantado se logró documentar que el Colegio ha establecido una serie de objetivos para la implementación del Programa, todos apuntando hacia el

mejoramiento de las habilidades de la comunidad educativa en el uso de una lengua extranjera, aun así, no se evidencia el establecimiento de una meta específica, medible, alcanzable, orientada a resultados y con un tiempo límite de ejecución claro y definido. El Proyecto Institucional de Bilingüismo expone como meta que: “El egresado del colegio Bosanova en el año 2014 deberá estar en capacidad de usar tanto la lengua materna como la lengua extranjera inglés para comunicarse de manera adecuada”. Si bien esta es una meta alcanzable, no está orientada a resultados concretos ni tampoco fija un tiempo de alcance específico, tampoco hay un seguimiento o reporte institucional que permita saber si se ha progresado en el logro de esta meta.

Asimismo, los datos recogidos evidencian que el colegio ha planteado objetivos relacionados con la inclusión de la sede B en el Programa, la incorporación de otra asignatura en inglés dentro del plan de estudios, la capacitación de la comunidad educativa, la revisión del PEI y mallas curriculares. No obstante, no es claro cómo y en qué medida la institución desea alcanzar estos objetivos, cuáles son las acciones específicas que permitirían lograrlos, quiénes son los responsables y cuál es su tiempo límite de ejecución.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el Bosanova empezó a formar parte de los colegios piloto para el bilingüismo por iniciativa de quienes ocupaban los cargos directivos en el 2007, tal como lo señala uno de los docentes entrevistados:

“...por iniciativa de la rectora que estaba en ese entonces, habían varios proyectos, se hizo con votación, por decirlo así, de los papás, de estudiantes, de la localidad, y decidieron que ese era el programa como más apropiado, el que más tenía acogida en ese entonces, desde ahí surgió el proyecto de bilingüismo en el colegio Bosanova” (ED2, agosto de 2017).

Si se tiene presente que, como señalan Roth (2014) y Aguilar (2015), una política pública debe partir de la percepción de problemas o insatisfacciones, para luego trazar objetivos, acciones y

procedimientos claros, así como también asignar recursos y actores específicos para sus procesos de implementación y evaluación, es posible identificar que el PNB tuvo falencias desde su planteamiento, ya que este ciclo de política pública no se cumple a cabalidad cuando el Programa llega a las instituciones educativas, tal como sucedió en el Colegio Bosanova. En este caso, fue la institución quien partiendo de una idea y de una intención decidió acoger el Programa, con una guía y un apoyo muy escaso por parte de quienes formularon la política de bilingüismo, lo que ha hecho que el Programa tenga dificultades en su proceso de implementación.

No obstante, es destacable cómo la institución ha emprendido estrategias para la implementación del Programa, como por ejemplo la organización del equipo de bilingüismo y el aprovechamiento de la asesoría de instituciones de educación superior para la implementación del programa. Estas asesorías no siempre tienen los resultados deseados, ya que como algunos directivos y docentes afirman, es lamentable que no se garantice la continuidad de esas asesorías dados los cambios de gobierno o administraciones:

“hemos tenido tantas asesorías diferentes [...] desafortunadamente si se ve que quieran hacer, o que tengan un punto de llegada, pero por las mismas dinámicas de la política estatal, cada periodo de gobierno trae sus propias políticas, entonces se truncan y llega un momento en que se perdió lo que se hizo. De hecho a veces no quedan ni las memorias” (ED3, agosto de 2017)

Por otra parte, no son claros los mecanismos de seguimiento para evaluar la implementación y los alcances que ha tenido el programa. Si bien algunos de los entrevistados afirman que se han logrado avances en cuanto al incremento del uso del inglés en la cotidianidad, o al desempeño de los estudiantes en pruebas Saber para inglés, hay otros que señalan la adquisición de recursos como logros del Programa:

“De a poco se ha ido ganando ese espacio y obviamente pues ya en el colegio tenemos retablos e inglés, tenemos también señalización [...] se nos permite utilizar libros de texto para poder enseñar” (ED4, agosto de 2017).

Si bien la adquisición de recursos es importante para la consecución de las metas, no debe ser un criterio que mida el índice de avance o logro del Programa. Ahora bien, aunque el SIEE expone mecanismos de apoyo para el mejoramiento del desempeño de los estudiantes o para resolver situaciones pedagógicas pendientes para todas las áreas en general, no se evidencian mecanismos de apoyo específicos para la implementación y evaluación del PNB.

4.1.2. Gestión Administrativa y Financiera

En cuanto a las estrategias planteadas desde la Gestión Administrativa y Financiera, la mayoría de los docentes afirma que se han adquirido recursos para el aprendizaje, se ha hecho asignación de personal idóneo para que sea participe del Programa y se han identificado las necesidades de formación de los docentes de la institución, como se expone a continuación en el gráfico 2:

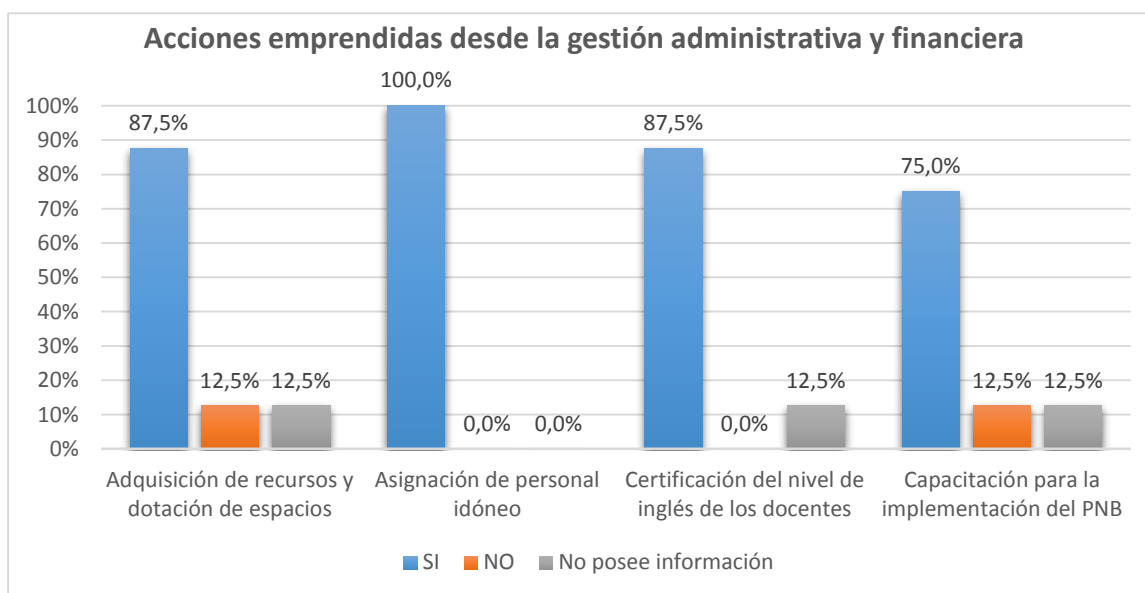


Gráfico 2: Acciones de gestión administrativa y financiera

Con base en el trabajo de campo y en los datos recogidos a través de los instrumentos, fue posible evidenciar que la institución ha solicitado o adquirido recursos y material didáctico, así como también ha trabajado por la adecuación de espacios. Según la información dada en las entrevistas por directivas y docentes encuestados se han adquirido:

“...televisores inteligentes, ya organizamos al menos un aula de esas inteligentes donde rotan solo los profesores de inglés, hasta hace unos escasos veinte días llegaron unas tablets que ya tienen conexión a internet...” (ED1, julio de 2017)

“...diccionarios con la editorial, material para el aula de inmersión, salón para inglés aparte del aula de inmersión, audífonos, diademas...” (ED2, agosto de 2017)

“...en cuanto a equipos se ha contado con computadores, con grabadoras, videobeam, textos que han dotado...” (EDD2, agosto de 2017)

Lo anterior deja ver el compromiso del colegio en la lucha por preparar ambientes y espacios físicos que faciliten la implementación del PNB.

Asimismo, producto del análisis de los datos relacionados con la administración del talento humano, es posible afirmar que la institución ha hecho un gran esfuerzo por asignar al programa docentes con el perfil pedagógico requerido y con un buen nivel de inglés. Así lo señala una de las directivas del colegio cuando indica que la escogencia del personal y su asignación académica se hace con el apoyo de la SED teniendo en cuenta el énfasis bilingüe del Bosanova:

“en la SED ya empezó a aparecer el colegio como bilingüe en otras asignaturas [...] se hace la solicitud de docentes por requerimiento o por necesidad del proyecto [...] ellos saben que el colegio es bilingüe y entonces la coordinadora académica de la SED del proyecto de bilingüismo les hace una entrevista para ver el nivel de lengua que tienen...” (EDD1, julio de 2017).

De esta manera, los docentes que tienen asignación académica para inglés son licenciados en lengua, la gran mayoría de ellos ha culminado estudios de Maestría, y para el caso de ciencias en

inglés, se ha asignado licenciados en ciencias o en biología con un buen nivel de desempeño en la lengua extranjera, lo que favorece en gran medida la implementación del programa en la institución.

Por otro lado, si bien las necesidades de formación docente han sido identificadas por los encargados de implementar el programa, las capacitaciones brindadas al personal docente han estado enfocadas en mejorar su nivel de inglés a través de cursos ofrecidos por la Universidad Distrital, aun así, en las entrevistas muy pocos docentes admitieron tener un examen oficial que certifique el nivel de lengua en el que se encuentran.

Aunque las directivas hayan identificado que una de las líneas de capacitación docente para fortalecer el programa es mejorar el nivel de lengua de los docentes, no hay evidencia de formación para docentes relacionada con la implementación del PNB a nivel pedagógico, curricular y/o metodológico, aspectos que son vitales si se pretende fortalecer la ejecución del PNB en la institución.

Durante el desarrollo del trabajo de campo y en charla con la asesora de apoyo del British Council (BC), se evidenció que a través de esta institución se realizó el proceso de inscripción para que los docentes de inglés y de ciencias en inglés tomen un examen de clasificación (APTIS), necesario para determinar su nivel de lengua. Asimismo, los docentes del eje de bilingüismo iniciaron una serie de talleres en tres grupos focales: metodológico, curricular y ambiente bilingüe. Es vital entonces darle continuidad a estos espacios de desarrollo profesional, ya que sin duda les permitirá establecer criterios claros para fijar metas, líneas de acción, revisar planes de estudio y mejorar la implementación del PNB.

4.1.3. Gestión Académica

El análisis de la Gestión Académica se llevó a cabo sobre cuatro aspectos: el diseño que la institución hizo del plan de estudios, la definición de una modalidad curricular o ruta pedagógica para la enseñanza del inglés, la implementación de metodologías de enseñanza y los procesos de evaluación del aprendizaje relacionados con el PNB. De manera similar a lo hallado en las otras áreas de gestión, la mayoría de docentes y directivos señalan que se han emprendido estrategias que desde el ámbito académico favorecen la implementación del programa, como se muestra en el gráfico 3:

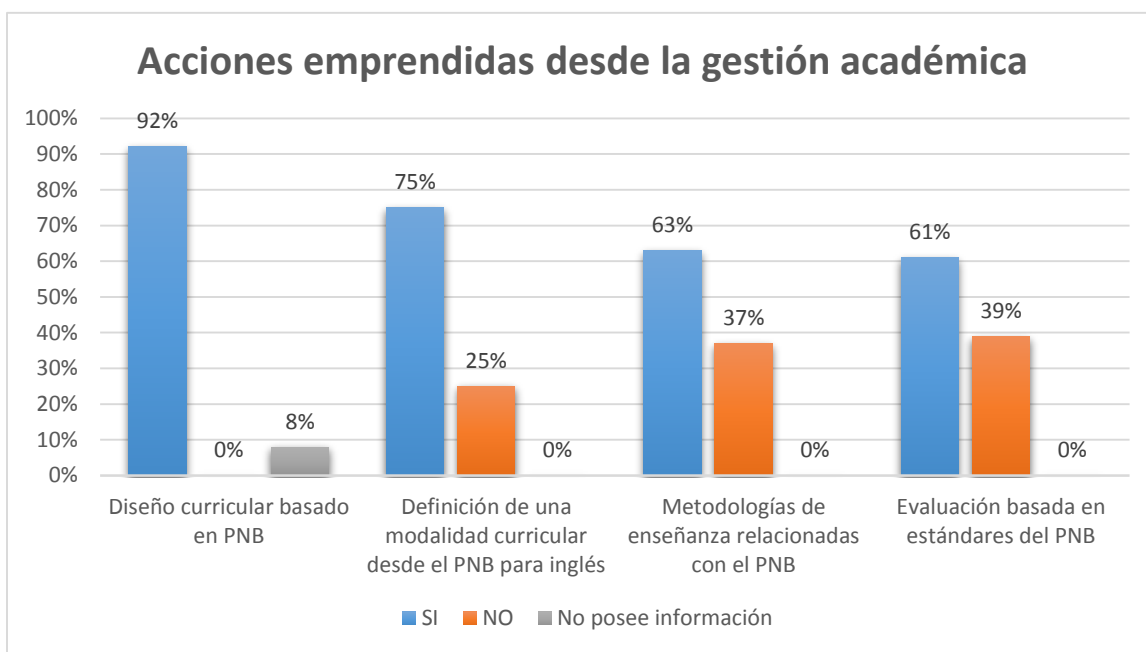


Gráfico 3: Acciones de gestión académica

Tanto en el análisis documental como en las encuestas, es posible evidenciar que los planes de estudio han sido transformados a partir de la implementación del PNB en la institución. Ahora bien, la información encontrada sobre los procesos de modificación a los planes de estudio permite caracterizar aún mejor esas transformaciones; no ha sido una tarea sencilla, tal como lo demuestran las siguientes afirmaciones de los directivos y docentes entrevistados:

“Estamos en un proceso exploratorio, de ensayo y error” (ED1, julio de 2017)

“tratamos de hacerlo conectado con todo, que sea por ciclos, que tenga que ver con todas la áreas” (ED2, agosto de 2017)

“se modificó cuando se empezó a dar énfasis en algunas materias, por ejemplo ciencias, obviamente el plan de estudios tenía que incluir cómo colocar las mecánicas de CLIL, reunirnos con los profesores de ciencias...” (ED4, agosto de 2017)

“se busca la parte de interacción, sin embargo, como he dicho, la renuencia de algunos grupos y el mismo sistema parcelado pues cada quien defiende su territorio” (EDD2, agosto de 2017)

Si bien ha sido posible, en los 10 años de trayectoria que tiene el PNB en el Colegio Bosanova, intensificar la enseñanza del inglés mediante el aumento de la intensidad horaria y la inclusión de *Science* como asignatura, no ha sido posible hacer una correlación con otras áreas del conocimiento, debido a la resistencia generada por maestros de otras áreas. Sin embargo, es importante resaltar que en la titánica labor de modificar los planes de estudio, los maestros y directivos tienen claro cuáles son los referentes que se han usado para llevar a cabo esos cambios:

“documentos como Colombia Very Well...” (ED1, julio de 2017)

“el MCRE, textos de la editorial Norma...” (ED2, agosto de 2017)

“los estándares del MEN, el PPB...” (ED3, agosto de 2017)

“el Currículo Sugerido para inglés, los Derechos Básicos de Aprendizaje -DBA-...” (EDD1, julio de 2017)

La alusión a estos referentes deja ver que el proceso de revisión y diseño curricular efectivamente ha estado basado en los lineamientos del Programa, lo que ha fortalecido su implementación en la institución.

En relación con el establecimiento de una modalidad curricular o ruta pedagógica para la enseñanza del inglés, en el Proyecto Institucional de Bilingüismo se evidencia que la institución implementa el bilingüismo considerado como inmersión parcial temprana, es decir, desde el

grado preescolar y con un horario no superior a cuatro horas a través del enfoque por contenidos (Content-Based Approach). Sin embargo, cuando en las entrevistas a profundidad se indaga por este aspecto, los docentes y directivas señalan que aún se encuentran en el proceso de definirlo:

“no nos hemos definido en una, hasta ahora estamos evaluando a ver cuál es el mejor” (ED2, agosto de 2017)

“estamos en ese proceso...” (ED3, agosto de 2017)

“aún estamos en esa ruta, porque justamente el día de hoy tuvimos que definir qué tipo de enfoque tiene que seguir el colegio...” (ED4, agosto de 2017)

Por otro lado, las siguientes declaraciones permiten inferir que es posible que exista entre algunos maestros y directivas confusión de términos como modelo pedagógico, ruta curricular y metodologías de enseñanza.

“el modelo pedagógico del colegio es Enseñanza Para la Comprensión (EPC), pero en inglés todavía no tenemos un acuerdo muy claro si vamos a seguir el modelo comunicativo, por ejemplo yo aplico lo que es el modelo comunicativo, pero otros profesores dentro de su propia autonomía pedagógica preferirían realizar otro tipo de modelos...” (ED4, agosto de 2017)

En lo que concierne al uso de metodologías de aula para la enseñanza del inglés acorde con los lineamientos del PNB, es claro que los docentes basan sus prácticas en el enfoque comunicativo para las clases de inglés, y en la metodología CLIL (*Content and Language Integrated Learning*) para las clases de Science. Así lo afirmaron en las entrevistas a profundidad:

“definitivamente nosotros vamos sobre una línea de communicative approach, eso es enfoque comunicativo, estamos hasta ahora explorando el CLIL” (ED1, julio de 2017)

“mucha exposición oral, mucha comunicación, les trabajo todas la habilidades” (ED2, agosto de 2017)

“utilizando un enfoque comunicativo, más que todo me interesa la intención comunicativa, más allá de enseñarles una regla gramatical o la función gramatical” (ED4, agosto de 2017)

Los fragmentos citados demuestran que las acciones académicas de la institución están en sintonía con las propuestas del PNB, en cuanto este último señala que su objetivo principal es formar “ciudadanos y ciudadanas capaces de comunicarse en inglés, con estándares internacionalmente comparables, que inserten al país en los procesos de comunicación universal, en la economía global y en la apertura cultural” (MEN, 2004).

Si bien las metodologías de aula para la enseñanza del inglés sí están relacionadas con los planteamientos del PNB, según las declaraciones de los maestros, el Programa ha generado poco impacto en sus prácticas de seguimiento y evaluación del aprendizaje. Aunque algunos señalan que intentan de llevar a cabo procesos de valoración formativos, dejando de lado el carácter sumativo tradicionalista, también afirman que es difícil lograrlo dado el número de alumnos por aula y por el estímulo que genera una nota en el estudiante:

“hasta ahora estoy empezando a organizar un tiempo donde los estudiantes especifiquen que progresos hay, pero la verdad con un volumen de 40 estudiantes y los cambios tan bruscos que tenemos de grupos no es tan fácil llevarlo a la práctica” (ED1, julio de 2017)

“yo trato de hacerles ver que la nota no es tan importante pero desafortunadamente estamos en un sistema educativo que si no me ponen nota no voy...” (ED2, agosto de 2017)

Sin embargo, es importante resaltar los intentos que llevan a cabo los maestros por evaluar el desempeño de sus estudiantes teniendo en cuenta los estándares del PNB:

“ellos conmigo manejan durante la clase goal and assessment, entonces ellos mismos se evalúan a sí mismos, si logran la meta” (ED1, julio de 2017)

“yo me tengo que plantear si mis estudiantes están cumpliendo o no con los requisitos mínimos que se les está dando y con una rúbrica de trabajo que se les ofreció desde el inicio de periodo, ellos saben perfectamente qué se va a evaluar y cómo se va a evaluar” (ED4, agosto de 2017)

La definición de criterios de evaluación y clarificación de las metas de aprendizaje son factores que permiten mejorar los procesos educativos, que es a grandes rasgos lo que busca el PNB para inglés.

4.1.4. Gestión de la Comunidad

Las estrategias relacionadas con la Gestión de la Comunidad fueron analizadas desde dos factores clave, el primero de ellos: la difusión del PNB entre los miembros de la comunidad educativa, y el segundo factor se refiere a las estrategias que utiliza la institución para fomentar el aprendizaje de inglés en espacios extracurriculares.

A través de la revisión documental del Proyecto Institucional de Bilingüismo y mediante los testimonios de directivos y docentes del eje de bilingüismo, es posible determinar que la institución ha hecho esfuerzos por presentar y divulgar el PNB con los miembros de la comunidad educativa. Así, el PNB ha sido socializado con los padres de familia, estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y de apoyo en reuniones, jornadas pedagógicas y foros institucionales anuales. De igual forma, el proceso de implementación del Programa se ha expuesto a la comunidad educativa a través del gobierno escolar, como lo indica uno de los directivos del colegio:

“estamos en los diversos estamentos del gobierno escolar incentivando el fortalecimiento de esta línea de trabajo (bilingüismo) a nivel de la institución...” (EDD2, agosto de 2017)

Además de las jornadas de socialización, la institución tiene proyectado consolidar un proceso de inducción para el personal nuevo y un proceso de re-inducción para quienes ya hacen parte de la institución:

“estamos trabajando ahorita el proceso de inducción, que es una necesidad totalmente imperante no solo para este colegio sino para todos, porque justamente uno llega, a mí me pasó, no había coordinador, no había nadie que me ubicara en el salón [...] realmente nadie le da a uno la bienvenida, entonces cuando empezamos a ver que no solo me paso a mí sino a otros empezamos a pensar que estamos mal en la medida en que no sabemos no solo de bilingüismo sino todo lo demás, todo el proceso de inducción de conocer el colegio, quienes somos, cuantos somos, donde es el baño, cosas tan básicas como esas [...]entre esa parte está contarle a todos, administrativos, docentes, directivos, que nuestro colegio es bilingüe.” (EDD1, julio de 2017)

Por otro lado, en lo que tiene que ver con la promoción del uso del inglés en espacios extracurriculares, se encontró que se ha impulsado el aprendizaje de la lengua extranjera brindando espacios de intercambio cultural. La puesta en marcha del aula de inmersión, así como el apoyo de algunos asistentes extranjeros han permitido que los estudiantes desarrollen sus habilidades comunicativas en inglés a través de conversatorios y charlas. Además del aula de inmersión, se ha hecho la invitación para que algunos estudiantes asistan a funciones de teatro o cine en lengua extranjera, no obstante, no se ha contado con el apoyo total a este tipo de salidas por las dificultades de presupuesto y seguridad:

“algunos grupos pudieron ir a teatro en inglés, pero como te digo, eso tiene un costo económico y a veces los padres de familia no están dispuestos a asumir. Porque toca contar con transporte y con la entrada al sitio o teatro donde uno quiera llevarlos, entonces esa es la parte dura, y por todos los requerimientos de la SED, que por obvias razones de seguridad a veces no es tan fácil trasladar grupos a diferentes lugares, por lo mismo, es un riesgo.” (ED3, agosto de 2017)

Otra de las estrategias que se han puesto en práctica en la institución para hacer partícipes a los miembros de la comunidad educativa en la implementación del PNB es el establecimiento de celebraciones especiales como el *English Day* y fiestas propias de la cultura anglosajona (*Saint Valentine's Day, Saint Patrick's, Easter, entre otras*), con lo que se busca aprovechar los espacios

y recursos existentes para practicar y mejorar el nivel de inglés, no solo de los estudiantes, sino de la comunidad educativa en general.

Si bien lo mencionado en relación con la gestión académica pudo evidenciarse a lo largo del trabajo de campo tanto en el análisis documental como en la realización de las entrevistas, en los cuestionarios algunos docentes señalaron que estas estrategias han sido llevadas a cabo parcialmente, así se muestra en el gráfico 4:

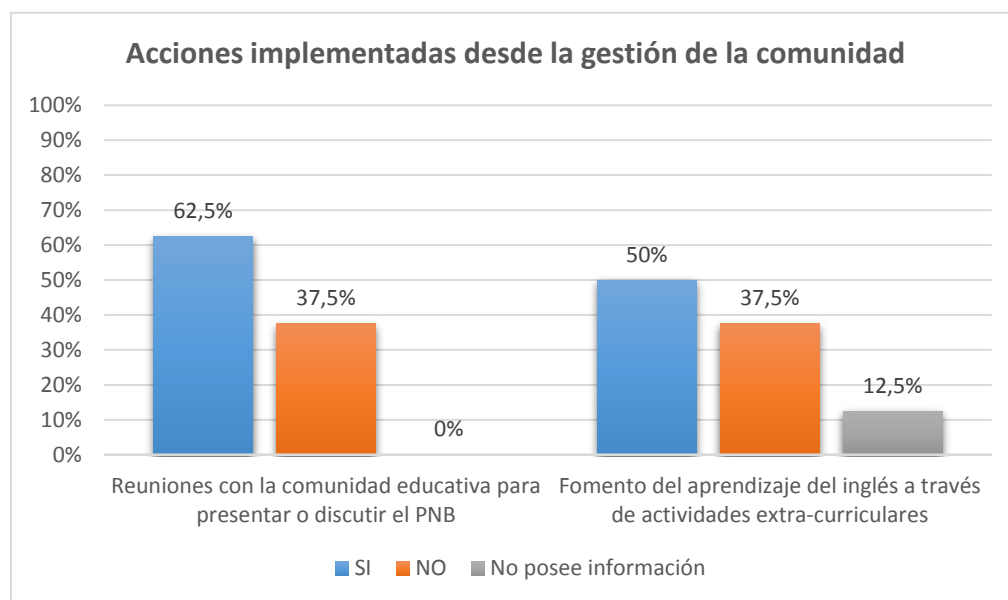


Gráfico 4: Acciones de gestión de la comunidad

Aunque la mayoría de los docentes del eje de bilingüismo y directivos afirmaron que estas acciones para la gestión de la comunidad se han llevado a cabo, un alto porcentaje de la población señala que no tiene conocimiento o que no se han puesto en marcha. Esta última afirmación se refuerza con las anotaciones de los espacios abiertos del cuestionario para esta categoría: *“falta mayor participación de padres de familia y estudiantes”* / *“acción en proyección”* y con las declaraciones de algunos de los entrevistados:

“creo que este aspecto si nos ha faltado un poquito y este año creo que lo pensamos realizar, que es involucrar más a la comunidad [...] ha sido complicado sacar espacio pero si sé que tenemos que sacar el

espacio para eso, para hablar con los papás, para que conozcan más del programa, que ellos también se integren” (ED2, agosto de 2017)

Puede inferirse que el contacto que se ha establecido con los padres para la implementación del programa no ha sido suficiente, o que únicamente ha estado referido a la consulta para adquirir libros de texto:

“reuniones con padres de familia cuando ya hay alguna resistencia de pronto a la adquisición de los textos, que aunque no es obligatorio tiene que ser un material de apoyo importante” (ED4, agosto de 2017)

Tener en cuenta de manera activa a todos los miembros de la comunidad en un proceso tan trascendental como la implementación de la política pública de bilingüismo, es vital para el avance de los procesos educativos. No se trata solamente de socializar o presentar el PNB, también debe construirse el proceso de implementación teniendo en cuenta las necesidades, expectativas y experiencias tanto de estudiantes, docentes, directivos, padres de familia, personal administrativo y de apoyo. Hace parte de lo que Pozner (2000) denomina *aprendizaje organizacional*, uno de los factores clave de la gestión estratégica, a través del cual la comunidad educativa en su totalidad se observa a sí misma, se sensibiliza y desarrolla competencias que le permiten transformarse y mejorar sus prácticas educativas.

4.1.5. Información emergente

Desde el trabajo de campo se halla información emergente que aunque no estaba contemplada dentro de las categorías de la matriz de análisis, es parte fundamental de la gestión que el Colegio Bosanova ha llevado a cabo para la implementación del PNB. Esta información, que surge del análisis descriptivo y de la triangulación entre instrumentos y fuentes de información, está relacionada con dos aspectos clave: los avances y los retos o dificultades en la implementación el

Programa en la institución. Dicha información se presenta en la siguiente figura; los avances se muestran en texto de color verde y los retos o dificultades se muestran en texto de color rojo:

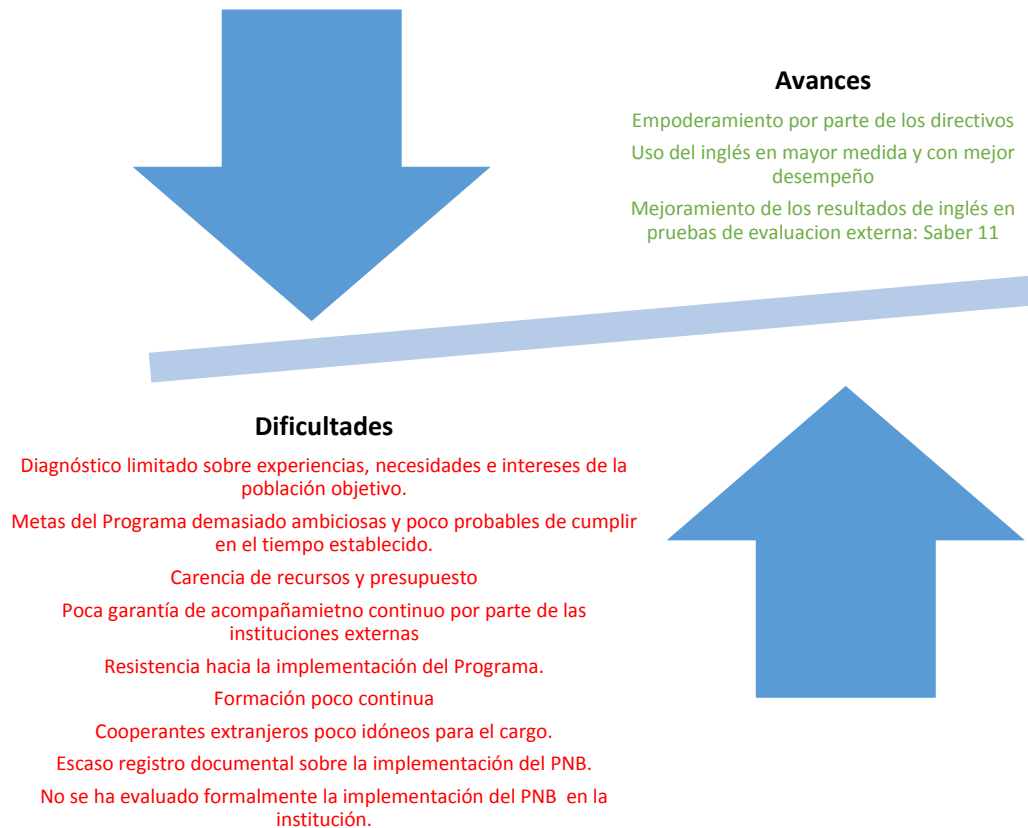


Figura 1: Información emergente

Si bien el análisis de la información de la categoría *Gestión* se presenta a partir de las cuatro áreas expuestas en la Guía N° 34 del MEN, es necesario tener presente que el establecimiento de las estrategias de gestión en los planteles educativos debe darse de manera transversal, considerando que los cuatro componentes constituyen una unidad que permite la existencia de los procesos institucionales. La Guía N° 34, cuya base conceptual es la gestión estratégica, propende por la transformación y el mejoramiento de los procesos de gestión escolar, mejoramiento que

puede tener lugar si no se consideran los aspectos directivos, administrativos, pedagógicos, académicos y de comunidad en su conjunto.

No se trata de fragmentar la escuela ni la gestión escolar para plantear estrategias que desde cada área apoyen la implementación de un programa, por el contrario, se trata de establecer la relación de coexistencia y de funcionamiento interrelacionado que tienen las acciones que desde cada área se emprenden. De esta manera, no es conveniente disociar lo pedagógico de lo administrativo, ni tampoco ignorar las necesidades e intereses de la comunidad educativa por dar prioridad netamente a los procesos de enseñanza y aprendizaje o a lo administrativo. Como bien indica Pozner (1997), ser agente de gestión en una institución educativa “es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización” (p. 72).

4.2. Descripción del marco de política bilingüe para la implementación del PNB

Este apartado corresponde al desarrollo del segundo objetivo específico de este estudio. Es de suma importancia dado que junto con los datos recolectados, permite una mejor comprensión del proceso de implementación que ha llevado a cabo el Colegio Bosanova del PNB, y por lo cual es trascendental para dar respuesta a la pregunta de investigación y establecer las conclusiones.

La creciente preocupación por fomentar en los estudiantes colombianos habilidades que les permitan ser más competitivos en una sociedad en la que las fronteras no se perciben con facilidad es la razón de ser de la política de bilingüismo que actualmente opera en el país. A partir del año 2004 se dio a conocer el PNB, que enmarcado en la calidad y pertinencia educativa pretende fomentar el uso del inglés con fines comunicativos.

Tal como se indica en los referentes de política educativa de esta investigación, el PNB acogió como referente el MCRE, de esta manera se establecieron los *Estándares básicos de competencias en lenguas extranjeras: inglés*. Posteriormente, el MEN publicó tres documentos: el *Programa de Fortalecimiento al Desarrollo de Competencias en Lenguas Extranjeras*, el *Programa Nacional de Inglés 2015 – 2025 “Colombia, very well”* y el *Programa Colombia Bilingüe 2014-2018*. Estos tres programas resaltan que el aprendizaje del inglés es un medio de desarrollo social y laboral. Para el caso de Bogotá, se estableció el *Proyecto Bogotá Bilingüe*, cuyo objetivo primordial era favorecer un mejor aprendizaje del inglés a nivel distrital.

A través de los documentos mencionados, se han hecho esfuerzos por establecer metas y líneas de acción que permitan verificar los alcances de la implementación del programa, mejorar las condiciones para la enseñanza del inglés en las instituciones educativas y fortalecer las competencias de los estudiantes para el uso del inglés. Se presenta a continuación un análisis de estos dos componentes:

4.2.1. Metas

La formulación inicial del PNB planteó metas para el año 2019. Estas metas, directamente relacionadas con los niveles de lengua del MCRE, establecían que para ese año, el 100% de los egresados de educación media deberían certificar un nivel pre-intermedio o B1. Además, se pretendía que tanto profesores de inglés en ejercicio como egresados de educación superior certificaran un B2. Por último, en su fase de formulación, el PNB fijó como meta que los egresados de las licenciaturas en idiomas certificaran un nivel C1 o avanzado.

Estas metas han sido modificadas sustancialmente en el proceso de implementación del Programa. La dificultad para alcanzarlas está relacionada con factores políticos, económicos,

pedagógicos y de planeación, además, fueron planteadas de manera ambiciosa y poco realista, lo que ha generado que el Programa no tenga el alcance esperado. Bien lo reconoce el MEN (2014) en el Programa Nacional de Inglés 2015 – 2025:

“se evidencia que los esfuerzos de los programas de inglés a nivel nacional y regional no han conseguido avances significativos en la consecución de las metas, debido principalmente a que la escala planteada no ha tenido la envergadura necesaria y a que la inversión de los últimos años ha sido limitada.” (p. 42)

Por otro lado, los últimos tres Planes Sectoriales de Educación también muestran los drásticos cambios que se han dado en materia de metas para la implementación del bilingüismo en educación media. Inicialmente, el Plan Sectorial N° 8: 2006 – 2010 planteaba que el 30% de los estudiantes de grado 11 debían alcanzar nivel B1. Luego, en el Plan Sectorial N° 9 2010 – 2014 se pretendía que el 40% de los estudiantes de grado 11 estuvieran en nivel B1. Ninguna de estas metas propuestas fue alcanzada y actualmente, el Plan Sectorial N° 10 2016 – 2020 indica que la meta es que el 10% de los estudiantes de grado 11 del sector oficial alcancen un nivel B1 o superior.

Esto demuestra que la política de bilingüismo ha tenido grandes falencias desde su mismo planteamiento, ya que pareciera que sus metas fueron trazadas sin tener en cuenta factores trascendentales como el nivel actual de inglés de los estudiantes y maestros, las condiciones administrativas, pedagógicas y sociales en las que el Programa iba a ser implementado, la disponibilidad de recursos físicos y humanos. Así como lo afirma Cárdenas citado por Fandiño y Bermúdez (2016) “se discute la capacidad de las condiciones del país para el bilingüismo, al contar con insuficientes horas de enseñanza, escaso material sensible al contexto colombiano,

limitada formación de los profesores y pocas oportunidades para usar inglés en comunicación auténtica” (p. 14)

Si bien el Programa ha logrado avances en los objetivos relacionados con formación docente y definición de lineamientos curriculares, es evidente que el logro en el mejoramiento de las habilidades para el inglés en los estudiantes de educación media está muy por debajo de la meta trazada, si se tiene en cuenta que, según el ICFES, al año 2015 solamente el 2,7% de los estudiantes de media alcanzaron un nivel B1 o superior, dato que confirma el impacto tan escaso que ha tenido el Programa en el desempeño de los estudiantes en inglés.

4.2.2. Líneas de acción

A partir del objetivo primordial del Programa: “tener ciudadanos capaces de comunicarse en inglés, con estándares internacionalmente comparables, que inserten al país en los procesos de comunicación universal, en la economía global y en la apertura cultural”, se diseñaron tres líneas de acción principales: en primer lugar, el establecimiento de lineamientos curriculares y estándares de competencias para la enseñanza y aprendizaje del inglés, en segundo lugar, la formación docente, en tercer y último lugar, la evaluación y seguimiento.

Si bien las líneas de acción para la implementación del Programa han sido claramente definidas, entran en conflicto con la realidad escolar. En las instituciones educativas se percibe que los lineamientos curriculares y estándares de competencias poco tienen en cuenta las necesidades y particularidades de los contextos reales en los que la política se implementa, y aunque estos estándares y lineamientos son tenidos en cuenta para la enseñanza del inglés, los resultados de las pruebas externas muestran que las metas y objetivos no se han logrado en la medida en que se esperaba.

Por otra parte, al docente no se le da un papel protagónico en la implementación del PNB, por el contrario, se le asigna un rol que no traspasa de lo ejecutivo y por esta razón, los educadores no apropian ni acogen como suya, ni se rigen por una política que se supone fue pensada para fortalecer su ejercicio profesional. Así lo demuestran las experiencias significativas de enseñanza del inglés, que surgen generalmente de las motivaciones personales de los docentes o de las exigencias académicas, pero pocas de ellas surgen de las necesidades del contexto y mucho menos de las políticas públicas (Castañeda-Peña y Rico, 2015).

Si bien los docentes han contado con espacios de formación que les permite mejorar sus competencias en el uso del inglés, es escasa la capacitación relacionada con estrategias que permitan una mejor gestión e implementación de la política en las instituciones educativas. No es suficiente con facilitarles cursos de inglés y programas de inmersión para optimizar su nivel de lengua tal como lo ha hecho hasta ahora el Programa, por el contrario, es imperativo que se haga un acompañamiento real en las instituciones para la transformación de las prácticas pedagógicas a través de la reflexión, la investigación, la revisión de planes de estudio, para que estos últimos puedan dar respuesta a las necesidades específicas de cada contexto.

Frente a la línea de acción relacionada con la evaluación y el seguimiento de la implementación del PNB, esta se ha visto limitada a los resultados obtenidos por estudiantes y docentes en pruebas externas (Saber y Saber Pro), así como en los resultados de exámenes de lengua hechos a docentes del sector oficial por instituciones de educación superior o por el British Council. Sin embargo, en el proceso de ejecución de la política de bilingüismo no hay herramientas que faciliten a los colegios hacer seguimiento y control sobre los alcances que el Programa ha tenido en las instituciones educativas. Como resultado, las instituciones que han optado por acoger el bilingüismo como parte vital de su PEI no han realizado procesos de

evaluación y seguimiento formal que les permitan reflexionar sobre la implementación de la política y tomar decisiones para optimizar los procesos institucionales.

De esta manera, la evaluación y seguimiento de la implementación del Programa no puede estar sujeta solamente a los resultados del desempeño de inglés obtenidos en las pruebas externas; la importancia de esta línea de acción radica en su carácter formativo. A través de la reflexión sobre la ejecución del programa y la sistematización de estas reflexiones, las instituciones educativas pueden tomar decisiones para mejorar no solo la implementación del PNB, sino además tener la oportunidad de mejorar su gestión, sus prácticas pedagógicas y por ende, el impacto que el Programa genere entre la comunidad educativa.

CAPÍTULO V

5.1. Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados para la investigación, se logró analizar la gestión que el Colegio Bosanova IED ha hecho del PNB. El análisis producto de esta investigación es relevante para la institución dado que constituye un medio para reflexionar sobre la gestión que se ha hecho del programa y brinda recomendaciones para mejorar su implementación.

Los resultados del estudio dejan ver que el Colegio Bosanova tiene presente que la fragmentación no es la vía para optimizar los procesos de gestión, por el contrario, en la institución se han hecho esfuerzos por trabajar de manera conjunta desde las cuatro áreas y con diferentes instancias, a través de la concertación y la delegación de funciones, con el fin de llevar a cabo de la mejor manera posible la ejecución del PNB. Las acciones llevadas a cabo por el Colegio se relacionan con el modelo de gestión de visión estratégica propuesto por Casassus (1999), en el que es evidente la capacidad que tiene la institución de articular el esfuerzo y la escasez de recursos para hacer posible su labor educativa, así como de integrar cada una de las dimensiones de la realidad educativa para verlas como un todo, como una unidad.

En sus prácticas de gestión, la institución ha pretendido impulsar procesos participativos en los que se ha implementado el Programa con el consentimiento de directivos, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes, intentando establecer acuerdos que promueven la cooperación de todos aquellos que hacen parte de la comunidad educativa. No obstante, los docentes y directivos han gestionado el PNB sin conocer claramente y a profundidad sus metas, líneas de acción y estrategias dadas desde el MEN para implementarlo.

Desde la gestión directiva, si bien la institución ha trabajado para incluir el PNB dentro del PEI, en él no se hace una referencia explícita al Programa ni a la participación que durante años ha tenido el colegio en la implementación del bilingüismo. Ahora bien, la institución ha establecido objetivos que apuntan a mejorar las competencias comunicativas de los estudiantes en inglés como parte de su direccionamiento estratégico, no obstante, las metas planteadas no han contado con un seguimiento para verificar su alcance.

Dentro de las estrategias directivas que han apoyado la implementación del Programa están la conformación del equipo de bilingüismo y la asesoría de instituciones externas. Si bien la primera de ellas ha surtido efectos positivos a nivel logístico y organizacional, la segunda no ha tenido los efectos esperados, debido a la poca continuidad y a la escasa retroalimentación que dichas instituciones han brindado al Colegio Bosanova.

Si bien la institución cuenta con el apoyo de instituciones externas para la ejecución del Programa, es preciso que desde el MEN y la SED se acompañe constante y asertivamente al Colegio Bosanova IED en la implementación, seguimiento y evaluación del PNB, ya que como lo indican Miranda y Echerverry (2011)

“Es importante que se reconozca y comprenda que la gestión escolar para la implementación del PNB no solo depende de las acciones individuales de los colegios, sino también de las entidades oficiales y su compromiso con su gestión a nivel macro” (p. 37)

La evaluación y seguimiento de la implementación del programa es un elemento ausente en los procesos de gestión del colegio, y aunque los docentes y directivos pueden hacer referencia a los avances que se han logrado a partir de la implementación del PNB o a las dificultades que se

han tenido, no hay un proceso formal reflexivo que permita tomar decisiones y que sea la base para mejorar las prácticas de gestión en la institución.

En lo referente a la gestión administrativa y financiera, la institución ha adquirido recursos físicos y humanos que apoyen sustancialmente la implementación del PNB. Han solicitado constantemente a la SED el personal idóneo para la enseñanza de inglés u otras asignaturas en lengua extranjera, material didáctico y la adecuación de espacios que permitan fortalecer la enseñanza y el aprendizaje del inglés en el colegio. Además, la formación profesional docente ha sido un compromiso para apoyar el Programa, a pesar de que ha sido enfocada solamente a mejorar el nivel de lengua de los docentes de inglés.

Desde la gestión académica, la institución ha transformado el plan de estudios, proceso que se ha tornado complejo dada la resistencia que han generado ciertos sectores de la comunidad educativa a la implementación del PNB, sobre todo desde maestros de otras áreas diferentes a inglés. El aumento de la intensidad horaria y la inclusión de Science como asignatura del plan de estudios, teniendo en cuenta referentes como la guía N° 22, el Proyecto Bogotá Bilingüe y el Programa Nacional de Inglés Colombia Very Well son muestra del compromiso que ha tenido la institución en la implementación de la política. No obstante, no se ha determinado una modalidad curricular definida para el trabajo de bilingüismo en la institución.

Ahora bien, producto de los datos recogidos en las entrevistas y del análisis realizado en esta investigación, pudo establecerse que el PNB ha generado poco impacto en la manera en que los docentes llevan a cabo sus prácticas evaluativas. Factores como la cantidad tan elevada de estudiantes por grupo y la preocupación por la valoración cuantitativa en lugar del aspecto formativo por parte de los estudiantes, han impedido que las prácticas evaluativas se transformen

y pasen a ser un elemento de reflexión que permita mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En relación con la gestión de la comunidad, la institución ha facilitado espacios para la difusión del PNB entre los miembros de la comunidad educativa, presentando a su vez el proceso y los avances de la implementación del Programa. Sin embargo, más allá de esa socialización, hay escasa evidencia de la participación que han tenido los estudiantes, padres de familia o personal administrativo en la construcción de estrategias para fortalecer el aprendizaje del inglés en la institución.

Es destacable que varias de las acciones llevadas a cabo en la institución desde las diferentes áreas de gestión han estado encaminadas al cumplimiento de las metas y líneas de trabajo que plantea el PNB, no obstante, las prácticas de gestión de la institución durante el tiempo de la implementación del Programa han estado relacionadas con el cumplimiento formal, sin que se pongan en práctica a plenitud los componentes de la gestión estratégica enunciados por Pozner (2000): el pensamiento sistémico y estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional.

5.2. Recomendaciones para el Colegio Bosanova IED

A partir del desarrollo de la investigación, de la realización del trabajo de campo y el análisis de la gestión que la institución educativa ha hecho del PNB, se enuncian a continuación una serie de recomendaciones que podrían ser útiles para fortalecer la implementación del PNB. El planteamiento de estas recomendaciones se da desde cada una de las dimensiones que componen la gestión educativa de la institución.

En primer lugar, es necesario promover entre los directivos y docentes un conocimiento más profundo de las metas y líneas de acción del PNB, con el fin de apropiarse del Programa, adaptar sus propuestas a las necesidades y particularidades del contexto y generar acciones que estén acordes a los planteamientos de la política. Esto sin dejar de lado que la institución no debe ejecutar la política sin dar lugar a la reflexión, por el contrario, la escuela debe constituir el lugar privilegiado para reflexionar y discutir sobre la educación.

En segunda instancia, es recomendable que la institución establezca metas que permitan verificar el avance y los logros de la implementación del Programa. De igual forma, es vital que docentes y directivos tengan en cuenta que una meta debe ser específica, medible, alcanzable en un lapso de tiempo determinado, que debe estar orientada a resultados, y que para su planteamiento es importante partir de la identificación de una situación deseable y de la caracterización de la situación en la que la institución se encuentra actualmente. Este proceso facilitará en gran medida la definición de objetivos y estrategias que serán la ruta a seguir para lograr su cumplimiento, y encaja con lo que Pozner (2000) señala como uno de los tres componentes claves en la gestión educativa: el pensamiento sistémico y estratégico.

En este proceso de planeación y establecimiento de estrategias, directivos y docentes deben tener presente que la gestión que lleven a cabo del PNB debe estar enfocada en articular los planteamientos del Programa con los proyectos institucionales, para que a través de un estilo de gestión incluyente no solo los docentes de inglés sino toda la comunidad educativa se apropie del Programa y participe activamente de su implementación.

En tercer lugar, es importante generar mecanismos de seguimiento para evaluar los alcances de la implementación del programa, espacios donde no solamente se pongan en consideración los

resultados de las pruebas externas, sino que también puedan darse oportunidades de reflexión en torno a cómo el programa ha permeado las dinámicas institucionales, las prácticas pedagógicas y las prácticas evaluativas de los docentes. Es importante, además de generar reflexiones y redes de conocimiento, que esta información se sistematice, ya que la experiencia del colegio podría convertirse en referencia y ser replicada en otras instituciones que también estén comprometidas con la promoción del bilingüismo en el sector educativo.

Asimismo, es trascendental darle continuidad a los espacios de desarrollo profesional para directivos y docentes, capacitaciones que estén directamente relacionadas con gestión e implementación de políticas públicas; brindar formación a nivel pedagógico, curricular y metodológico con el fin de establecer criterios claros, fijar metas, acciones, llevar a cabo la revisión de planes de estudio teniendo en cuenta las características de la población. De igual forma, debe clarificarse el uso de conceptos como modelo pedagógico, ruta curricular y metodología de enseñanza.

Aunque el colegio cuenta con el apoyo de instituciones externas para la ejecución del Programa, como universidades y entidades como el BC, es preciso que desde el MEN y la SED se acompañe constante y asertivamente al Colegio Bosanova IED, con el fin de apoyar la implementación, seguimiento y evaluación del PNB dentro de la institución.

De igual forma, es primordial definir con directivos y docentes el establecimiento de una modalidad curricular o ruta pedagógica para la enseñanza del inglés. Dada la manera en que se ha implementado el PNB en el Colegio Bosanova IED con el aumento de número de horas semanales en inglés y la inclusión de *Science* como asignatura en el plan de estudios, se sugiere acoger a nivel institucional la “Modalidad Híbrida”, que según la descripción que ofrece el

documento publicado por el MEN (2013) denominado *Orientaciones para la Implementación de Proyectos de Fortalecimiento de Inglés en las Entidades Territoriales*, se enfoca en ofrecer una intensificación de las horas semanales de inglés (entre 3 y 5 horas) que se complementa con una materia del currículo dictada en inglés.

Además de lo mencionado, es urgente favorecer el liderazgo pedagógico, desde donde se generen acciones y estrategias para que el aprendizaje del inglés tenga sentido para los miembros de la comunidad educativa. También es necesario promover prácticas formativas para la evaluación y el seguimiento del aprendizaje en inglés. Se sugiere que desde el ejercicio de los maestros del área puedan darse evaluaciones de desempeño en donde se definan, se clarifiquen las metas de aprendizaje y los criterios de evaluación, no solamente entre los docentes, sino también para estudiantes y padres de familia.

En lo que tiene que ver con la gestión de la comunidad, es indispensable continuar socializando con la totalidad de la comunidad educativa los planteamientos del PNB, así como los alcances que ha tenido su implementación en la institución para que su ejecución tenga sentido y sea apropiada por todos en la comunidad. También se recomienda consolidar el proceso de inducción para todo el personal del colegio, a fin de que la comunidad educativa participe activamente en la implementación del Programa.

De igual manera, sería muy provechoso para la implementación del Programa optimizar el uso de espacios como el salón de inglés y el aula de inmersión, así como la visita de los asistentes extranjeros con el objetivo de fomentar el uso del inglés en espacios extra clase, así como se sugiere continuar promoviendo las salidas pedagógicas que permitan fortalecer las habilidades comunicativas de los estudiantes en lengua extranjera por fuera de la institución.

Por último, se invita a la institución a fortalecer sus prácticas de gestión, un estilo de gestión que busque siempre superar lo burocrático, lo administrativo y se enfoque en la reflexión, el aprendizaje, la toma de decisiones, la transformación y el mejoramiento de los procesos internos, que tenga siempre presente los tres elementos clave en la gestión educativa estratégica: el pensamiento sistémico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional, para que con la participación de todos y cada uno de los que componen la comunidad educativa se logre asegurar la calidad en los procesos educativos de la escuela.

5.3. Limitaciones del estudio

La investigación fue llevada a cabo con los datos recogidos a través de documentos institucionales, cuestionarios y entrevistas a directivos y docentes, por lo tanto, las conclusiones están basadas en el análisis de la información recogida a través de estos instrumentos. Se sugiere dar continuidad al estudio ampliando la muestra dentro de la institución, dándole cabida a los testimonios, percepciones y opiniones de docentes de otras áreas, estudiantes y padres de familia, con el fin de dar mayor profundidad al análisis de la gestión. También sería deseable usar, además de los instrumentos mencionados, diarios de campo u observaciones de aula que permitan corroborar y contrastar lo señalado por los docentes en cuestionarios y entrevistas.

Asimismo, a partir de este trabajo de indagación, es preciso retomar el marco referencial y metodológico de este estudio como base para plantear nuevas investigaciones que permitan conocer cómo se está gestionando el Programa en un grupo mayor de instituciones, ya que podría entreverse que la situación respecto a la ejecución del programa podría estar no muy distante de la descrita en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, L. F. (2015). El concepto de política pública. En: CUERVO RESTREPO, J. I. (Ed.), *Ensayos sobre políticas públicas II*. (pp. 37 – 85). Bogotá. Universidad Externado de Colombia.
- ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ (2007) Proyecto Institucional Bilingüe para Bogotá, Red académica, proyectos SED. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-132560_recurso_bogota_bilingue.pdf
- ÁLVAREZ-GAYOU, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México. Paidós
- BERMUDEZ, J., FANDIÑO, Y., & RAMIREZ, A. (2014). Percepciones de directivos y docentes de instituciones educativas distritales sobre la implementación del Programa Bogotá Bilingüe. Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación, Vol. 5, No. 2, 135-171 Recuperado de http://vocesy silencios.uniandes.edu.co/index.php/vys/article/view/226/pdf_45
- CASASSUS, J. (1999) Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos” en: “*La Gestión: en busca del sujeto*” (pp. 13 – 28). UNESCO: Santiago de Chile. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>
- CASASSUS, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. UNESCO. Recuperado de: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- CASTAÑEDA-PEÑA, H. y RICO, C. (2015). Rasgos característicos de la enseñanza en Colombia en el área de inglés como lengua extranjera: análisis de las propuestas pedagógicas presentadas al Premio Compartir al Maestro. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- CISTERNA, F. (2005) Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14 (1) 61-71. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>.
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2006). Serie Guías 22. Estándares básicos de competencias en lenguas extranjeras: inglés. Formar en lenguas extranjeras: el reto. Lo que necesitamos saber y saber hacer. Bogotá: MEN.
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2013). Orientaciones para la Implementación de Proyectos de Fortalecimiento de Inglés en las Entidades Territoriales. Bogotá: MEN.
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional. (2004). Programa Nacional de Bilingüismo. Bogotá: MEN
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional. (2008). Plan Sectorial. Revolución educativa: 2006 – 2010. Documento número 8. Bogotá: MEN.
- Colombia, Ministerio de Educación Nacional. (2008). Plan Sectorial 2010 – 2014. Documento número 9. Bogotá: MEN.

- Colombia, Ministerio de Educación Nacional. (2008). Serie Guías núm. 34. Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá: MEN.
- Colombia, Ministerio de educación nacional. (2014). Programa nacional de inglés 2015-2025, Colombia Very well. Documento de socialización. Recuperado de:
http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-343287_recurso_1.pdf
- Congreso de Colombia. (12 de julio de 2013) Ley 1651 de 2013. Recuperado de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=53770#4>
- Congreso de Colombia. (8 de febrero de 1994) Ley General de Educación. [Ley 115 de 1994]. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=292>
- ESCOBAR, J., y CUERVO, A. (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en medición 6 (1) 27-36. Recuperado de:
http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- FANDIÑO, Y. y BERMÚDEZ, J. (2016) Bilingüismo, educación, política y formación docente: una propuesta para empoderar al profesor de lengua extranjera. Documentos de Investigación Educativa 2. Recuperado de:
http://www.lasalle.org.co/downloads/documentos/educacion/Bilinguismo_educacion_politica_y_formacion_docente.pdf
- GENTO, S. (1998). Marco referencial para la evaluación de un proyecto educativo. Educación XX1, (1), 93-127. Recuperado de: <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/399>
- HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C., BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la investigación. Recuperado de: https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf
- JIMÉNEZ, D. (2015) La implementación de las políticas públicas de bilingüismo en dos instituciones educativas oficiales de la localidad de Bosa. (Tesis de maestría. Universidad de Los Andes). Recuperado de:
https://biblioteca.uniandes.edu.co/visor_de_tesis/web/?SessionID=L1Rlc2lzXzIwMTUyMDEvNzQ4OC5wZGY%3D&as_sfid=AAAAAAXk23s9Ng_KqWs-pxzpOwKQrSCgWZY3j6Zgz5tFMNufU2Ay4prA3EzfJmjaHVGDAUuizx7aBaX0GdvSrFdOn1bIt p5Bly7m2UrcIzcM7xqLIA%3D%3D&as_fid=Xn7jTzjIwkSIJ37D6Yfn
- MIRANDA, N., & ECHEVERRY, A. (2011). La gestión escolar en la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en instituciones educativas privadas de Cali. Íkala, 16(29), 67-125. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-34322011000300004&script=sci_arttext
- MORENO, M. (2000). Introducción a la metodología de la investigación educativa II. México D.F. Editorial Progreso S.A. Recuperado de:
https://books.google.com.co/books?id=15t_h9QddksC&pg=PA128&dq=tipo+de+investigacion+des

criptiva&hl=es-
419&sa=X&ved=0ahUKEwiLp5zT6vnPAhXFcT4KHRY8CNkQ6AEIGjAA#v=onepage&q=tipo%
20de%20investigacion%20descriptiva&f=false

- MUÑOZ, J. E., GUERRERO, M. A., & BELTRÁN, L. L. (2015). Diagnóstico de la implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Saludcoop Norte I.E.D. Plumilla Educativa, (15), 23 – 43. Recuperado de:
<http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/plumillaeducativa/article/viewFile/831/946>
- PEREZ, R. (2000) La evaluación de programas educativos: conceptos básicos, planteamientos generales y problemática. Revista de Investigación Educativa, (18), 261-287. Recuperado de:
<http://revistas.um.es/rie/article/view/121001/113691>
- POZNER, P. (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires. Aique Grupo Editor S.A.
- POZNER, P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Buenos Aires. Unesco. Ministerio de Educación de la Nación. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- RODRÍGUEZ, A. R. (2011). Evaluación de la política de bilingüismo en Bogotá Proyecto “Bogotá bilingüe”. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de:
<http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/1569/1/RodriguezGarciaAlixRocio2011.pdf>
- ROTH, A. (2014). Políticas públicas. Formulación implementación y evaluación. Bogotá. Ediciones Aurora.
- SANTOS, M. (2000). La luz del prisma para comprender las instituciones educativas. Málaga. Ediciones Aljibe.
- STAKE, R. (2007) Investigación con estudio de casos. Madrid. Ediciones Morata S.L.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- VALARINO, E, & YABER, G. (2010). Metodología de la investigación. Paso a paso. México. Trillas.

ANEXOS

Anexo 1: Rúbrica para evaluación del instrumento

De acuerdo con los siguientes indicadores califique los ítems del instrumento según corresponda. Por favor marque una X al frente de la casilla de calificación correspondiente y haga las observaciones pertinentes para cada criterio.

Criterio	Calificación	Indicador		Observaciones
<u>SUFICIENCIA</u> Los ítems que pertenecen cada una de las categorías bastan para obtener la medición de éstas	(4) Alto nivel	Los ítems son suficientes	<input type="checkbox"/>	
	(3) Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar las categorías completamente.	<input type="checkbox"/>	
	(2) Bajo nivel	Los ítems miden algunos aspectos pero no corresponden con la totalidad de las categorías.	<input type="checkbox"/>	
	(1) No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir las categorías.	<input type="checkbox"/>	
<u>CLARIDAD</u> Los ítems se comprenden fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	(4) Alto nivel	Los ítems son claros, tienen semántica y sintaxis adecuada.	<input type="checkbox"/>	
	(3) Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos ítems.	<input type="checkbox"/>	
	(2) Bajo nivel	Los ítems requieren bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado u ordenación de las mismas.	<input type="checkbox"/>	
	(1) No cumple con el criterio	Los ítems no son claros.	<input type="checkbox"/>	
<u>COHERENCIA</u> Los ítems tienen una relación lógica con las categorías por las que están indagando.	(4) Alto nivel	Los ítems tienen una relación lógica con las categorías.	<input type="checkbox"/>	
	(3) Moderado nivel	Los ítems tienen una relación moderada con las categorías.	<input type="checkbox"/>	
	(2) Bajo nivel	Los ítems tienen una leve relación con las categorías.	<input type="checkbox"/>	
	(1) No cumple con el criterio	Los ítems no tienen una relación lógica con las categorías.	<input type="checkbox"/>	

RELEVANCIA Los ítems son esenciales o importantes, es decir deben ser incluidos.	(4) Alto nivel	Los ítems son muy relevantes y deben ser incluidos.	
	(3) Moderado nivel	Los ítems son relativamente importantes. La mayoría deben ser incluidos.	
	(2) Bajo nivel	Los ítems tienen alguna relevancia. Sólo algunos son esenciales.	
	(1) No cumple con el criterio	Los ítems no son relevantes. Deben ser modificados o eliminados.	

*Rubrica adaptada de: ESCOBAR, J., y CUERVO, A. (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en medición 6 (1) 27-36. Recuperado de: http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Anexo 2: Pauta de entrevista semi estructurada para dos estamentos.

Subcategorías de primer orden	Subcategorías de segundo orden	Preguntas a sujetos pertenecientes al estamento "Directivos Docentes"	ITEM	Preguntas a sujetos pertenecientes al estamento "Docentes"	ITEM
Gestión directiva	Direccionamiento institucional	¿Cómo fue el proceso de adaptación entre el PNB y el Proyecto Educativo Institucional del Colegio Bosanova?	1	¿Cómo fue el proceso de adaptación entre el PNB y el Proyecto Educativo Institucional del Colegio Bosanova?	1
		¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de planeación y ejecución del PNB dentro de la institución?	2	¿Cómo se planeado y ejecutado el PNB dentro de la institución?	2
		¿Cómo se puede evidenciar el alcance de las metas propuestas por la institución para la implementación del PNB? ¿Cuáles han sido los avances?	3	¿Cómo se puede evidenciar el alcance de las metas propuestas por la institución para la implementación del PNB? ¿Cuáles han sido los avances?	3
Gestión administrativa y financiera	Recursos físicos y humanos	¿Cuáles recursos para el aprendizaje o equipos se han adquirido para la implementación del PNB?	4	¿Cuáles recursos para el aprendizaje o equipos se han adquirido para la implementación del PNB?	4
		¿Todos los profesores que tienen asignación académica para inglés o Science son licenciados en lenguas? ¿Cuál es el criterio para escoger a los docentes que hacen parte del PNB?	5	¿Es usted licenciado en lenguas? ¿Cómo llegó usted a formar parte de la implementación del PNB?	5
		¿Cómo certifican los profesores del área su nivel de inglés?	6	¿Cómo ha certificado su nivel de inglés?	6
		¿Cuál es la capacitación y formación que reciben los docentes para la implementación del PNB en la institución?	7	¿Cuál es la capacitación y formación que usted ha recibido como docente para la implementación del PNB en la institución?	7

Gestión académica	Diseño curricular y pedagógico	¿Cómo han sido transformados los planes de estudio del área de inglés a partir de la implementación del PNB? ¿Cuáles referentes de diseño curricular han sido tenidos en cuenta?	8	¿Cómo han sido transformados los planes de estudio del área de inglés a partir de la implementación del PNB? ¿Cuáles referentes de diseño curricular han sido tenidos en cuenta?	8
		¿Cuál era la intensidad horaria para inglés en preescolar, primaria y secundaria antes de la implementación del PNB? ¿Cuál es la intensidad actual?	9	¿Cuál era la intensidad horaria para inglés en preescolar, primaria y secundaria antes de la implementación del PNB? ¿Cuál es la intensidad actual?	9
		¿Cuáles de las modalidades curriculares o rutas pedagógicas descritas por el PNB ha escogido la institución para el fortalecimiento del inglés?	10	¿Cuáles de las modalidades curriculares o rutas pedagógicas descritas por el PNB ha escogido la institución para el fortalecimiento del inglés?	10
				¿De qué manera la metodología de enseñanza del inglés que utiliza en el salón apoya la implementación del PNB?	11
		¿Cómo es el proceso de evaluación del desempeño de los estudiantes para el área de inglés?	11	¿De qué manera el PNB ha impactado la manera en que evalúa a sus estudiantes?	12
Gestión de la comunidad	Difusión del PNB con la comunidad	¿Qué estrategias se han utilizado para presentar o discutir el PNB con la comunidad educativa? ¿Qué avances o problemas se han encontrado en la implementación del programa?	12	¿Qué estrategias se han utilizado para presentar o discutir el PNB con la comunidad educativa? ¿Qué avances o problemas se han encontrado en la implementación del programa?	13
		¿Qué tipo de actividades para estudiantes fomentan el aprendizaje del inglés en jornadas extracurriculares?	13	¿Qué tipo de actividades para estudiantes fomentan el aprendizaje del inglés en jornadas extracurriculares?	14

Adaptado de: Cisterna (2005) Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14 (1) 61-71. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>.

Anexo 3: Matriz de triangulación entre instrumentos: Guía de Revisión Documental (GRD) Cuestionario a directivos y docentes (CDD), Entrevista a directivos docentes (EDD), Entrevista a docentes (ED)

Sub categorías de primer orden	Sub categorías de segundo orden	Instrumento 1 (GRD) (Descripción del ítem)	ITEM	Instrumento 1 (CDD) (Acciones emprendidas para la implementación del PNB; respuestas afirmativas o negativas)	ITEM	Preguntas instrumento 2 (EDD)	ITEM	Preguntas instrumento 3 (ED)	ITEM
Gestión directiva	Direccionamiento institucional	Información relacionada con un programa de enseñanza del inglés (PNB o relacionados)	1	Inclusión del PNB en la misión, visión y filosofía institucional consignadas en el PEI.	1	¿Cómo fue el proceso de adaptación entre el PNB y el Proyecto Educativo Institucional del Colegio Bosanova?	1	¿Cómo fue el proceso de adaptación entre el PNB y el Proyecto Educativo Institucional del Colegio Bosanova?	1
				Planeación de la implementación del PNB a partir de un diagnóstico o de la identificación de una situación deseable	2	¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de planeación y ejecución del PNB dentro de la institución?	2	¿Cómo se planeado y ejecutado el PNB dentro de la institución?	2
		Metas u objetivos para la implementación del PNB.	2	Definición de metas y objetivos para la implementación del PNB.	3	¿Cómo se puede evidenciar el alcance de las metas propuestas por la institución para la implementación del PNB? ¿Cuáles han sido los avances?	3	¿Cómo se puede evidenciar el alcance de las metas propuestas por la institución para la implementación del PNB? ¿Cuáles han sido los avances?	3
		Estrategias, líneas de acción y mecanismos de seguimiento para la implementación del PNB.	3	Formulación de estrategias, líneas de acción y mecanismos de seguimiento para la implementación del PNB.	4				

				Ajuste del PEI a las metas de la enseñanza del inglés	5				
Gestión administrativa y financiera	Recursos físicos y humanos			Adquisición de recursos para el aprendizaje y dotación de recursos físicos (Laboratorio, aulas, materiales didácticos)	6	¿Cuáles recursos para el aprendizaje o equipos se han adquirido para la implementación del PNB?	4	¿Cuáles recursos para el aprendizaje o equipos se han adquirido para la implementación del PNB?	4
				Asignación de licenciados en inglés para el área en cada nivel (primaria y secundaria)	7	¿Todos los profesores que tienen asignación académica para inglés o Science son licenciados en lenguas? ¿Cuál es el criterio para escoger a los docentes que hacen parte del PNB?	5	¿Es usted licenciado en lenguas? ¿Cómo llegó usted a formar parte de la implementación del PNB?	5
				Certificación del nivel de lengua de los profesores de inglés	8	¿Cómo certifican los profesores del área su nivel de inglés?	6	¿Cómo ha certificado su nivel de inglés?	6
		Necesidades de formación y desarrollo profesional docente	4	Capacitación para la implementación del PNB de acuerdo a las necesidades de formación de los docentes de la institución.	9	¿Cuál es la capacitación y formación que reciben los docentes para la implementación del PNB en la institución?	7	¿Cuál es la capacitación y formación que usted ha recibido como docente para la implementación del PNB en la institución?	7

Gestión académica	Diseño curricular y pedagógico	Necesidades de formación estudiantil	5	Establecimiento de un plan de estudios de inglés basado en el PNB	10	¿Cómo han sido transformados los planes de estudio del área de inglés a partir de la implementación del PNB? ¿Cuáles referentes de diseño curricular han sido tenidos en cuenta?	8	¿Cómo han sido transformados los planes de estudio del área de inglés a partir de la implementación del PNB? ¿Cuáles referentes de diseño curricular han sido tenidos en cuenta?	8
				Uso de referentes para el diseño curricular (estándares del MEN, libros de texto, editoriales)	11				
				Discusión de estándares para la enseñanza del inglés en reuniones de área	12				
				Aumento de la intensidad horaria para favorecer la implementación del PNB	13	¿Cuál era la intensidad horaria para inglés en preescolar, primaria y secundaria antes de la implementación del PNB? ¿Cuál es la intensidad actual?	9	¿Cuál era la intensidad horaria para inglés en preescolar, primaria y secundaria antes de la implementación del PNB? ¿Cuál es la intensidad actual?	9
		Información sobre modalidad curricular o ruta pedagógica para la enseñanza del inglés.	6	Establecimiento de una modalidad curricular o ruta pedagógica para la enseñanza del inglés. (Modalidad lengua extranjera / Modalidad intensificación / Modalidad híbrida / Modalidad inmersión parcial)	14	¿Cuáles de las modalidades curriculares o rutas pedagógicas descritas por el PNB ha escogido la institución para el fortalecimiento del inglés?	10	¿Cuáles de las modalidades curriculares o rutas pedagógicas descritas por el PNB ha escogido la institución para el fortalecimiento del inglés?	10
		Información sobre enfoque metodológico para la enseñanza del inglés.	7	Implementación de metodologías de enseñanza del inglés en el salón de clase acorde con los lineamientos del PNB.	15			¿De qué manera la metodología de enseñanza del inglés que utiliza en el salón apoya la implementación del PNB?	11

				Disminución de número de estudiantes por grupo para la implementación del PNB	16				
		Criterios de evaluación y promoción de los estudiantes en el área de inglés.	8	Evaluación del desempeño de los estudiantes basada en los estándares y lineamientos del PNB	17	¿Cómo es el proceso de evaluación del desempeño de los estudiantes para el área de inglés?	11	¿De qué manera el PNB ha impactado la manera en que evalúa a sus estudiantes?	12
Gestión de la comunidad	Difusión del PNB con la comunidad			Reuniones con la comunidad educativa para presentar o discutir el PNB	18	¿Qué estrategias se han utilizado para presentar o discutir el PNB con la comunidad educativa? ¿Qué avances o problemas se han encontrado en la implementación del programa?	12	¿Qué estrategias se han utilizado para presentar o discutir el PNB con la comunidad educativa? ¿Qué avances o problemas se han encontrado en la implementación del programa?	13
		Información sobre actividades que promuevan el bilingüismo dentro de la comunidad educativa.	9	Oferta de actividades para estudiantes que fomentan el aprendizaje del inglés en jornadas extracurriculares	19	¿Qué tipo de actividades para estudiantes fomentan el aprendizaje del inglés en jornadas extracurriculares?	13	¿Qué tipo de actividades para estudiantes fomentan el aprendizaje del inglés en jornadas extracurriculares?	14

Anexo 4: Guía de revisión documental



Universidad Externado de Colombia
Facultad Ciencias de la Educación

Gestión del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED

GRD - Guía de revisión documental

Objetivo de la guía: obtener información institucional que permita analizar la gestión que han llevado a cabo los directivos y docentes para la implementación del PNB.

Fecha de revisión:		
Documento revisado:	Proyecto Educativo Institucional PEI	
	Sistema Institucional de Evaluación SIE	
	Manual de convivencia	
	Otro ¿Cuál? _____	
Versión y año de elaboración del documento:		
Alusión a la misión, visión y filosofía institucional:		
1. Información relacionada con un programa de enseñanza del inglés (PNB o relacionados)		
2. Metas u objetivos para la implementación del PNB.		
3. Estrategias, líneas de acción y mecanismos de seguimiento para la implementación del PNB.		
4. Necesidades de formación y desarrollo profesional docente.		
5. Necesidades de formación estudiantil.		
6. Información sobre modalidad curricular o		

ruta pedagógica para la enseñanza del inglés.	
7. Información sobre enfoque metodológico para la enseñanza del inglés.	
8. Criterios de evaluación y promoción de los estudiantes en el área de inglés.	
9. Información sobre actividades que promuevan el bilingüismo dentro de la comunidad educativa.	

Otras referencias hechas en el documento, relacionadas con el PNB:

Anexo 5: Cuestionario a Directivos y Docentes



Universidad Externado de Colombia
Facultad Ciencias de la Educación

Gestión del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED

CDD - Cuestionario a Directivos y Docentes

Señor(a) directivo(a) o docente: una estudiante de Maestría en Educación con énfasis en Gestión y Evaluación de la Universidad Externado está llevando a cabo una investigación con el objetivo de analizar la gestión que ha hecho el Colegio Bosanova del Programa Nacional de Bilingüismo (PNB). Su contribución mediante las respuestas a este cuestionario es de vital importancia para la investigación.

Se aclara que la información suministrada será tratada dentro de la reserva que el trabajo de investigación exige y será usada con fines netamente académicos. Por favor responda el cuestionario con mucha sinceridad y en su totalidad. Al responder a este cuestionario usted autoriza de manera libre y voluntaria la utilización de la información recogida. ¡Muchas gracias!

Objetivo del cuestionario: obtener información institucional que permita analizar la gestión que han llevado a cabo los directivos y docentes para la implementación del PNB.

I. Información general

Cargo que usted desempeña en la institución:

- a. Rector
- b. Coordinador académico
- c. Jefe de bilingüismo
- d. Jefe de área de lengua extranjera
- e. Docente de inglés

Tiempo en la institución: _____ años

Estudios realizados

Pregrado ____

Posgrado ____

Formación continua ____

¿Ha recibido formación específica para la implementación de programas o para la implementación del PNB?

SI ____ NO ____

II. Conocimiento del PNB

¿Ha recibido información sobre el PNB?

- a. Sí
- b. No

Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿a través de qué medio(s) se enteró acerca del PNB? (puede marcar más de una opción si aplica)

- a. Comunicación directa del Ministerio de Educación Nacional (MEN)
Página Web ____ Correo electrónico ____ Boletín informativo ____
- b. Comunicación directa de la Secretaría de Educación
Documento de la SED ____ Estudio desarrollado por el IDEP ____
- c. Aviso en prensa
- d. Conversaciones con colegas
- e. Otro medio ¿Cuál? _____

III. Gestión

Las siguientes preguntas pretenden indagar por las acciones o estrategias de gestión que ha llevado a cabo la institución para la implementación del PNB.

¿Cuál(es) de las acciones listadas abajo se han emprendido en la institución para la implementación del PNB?

Marque **SI** para respuesta afirmativa. Marque **NO** para respuesta negativa. Marque la casilla **“N.I.”** (Ninguna información) cuando no tenga conocimiento sobre si la acción ha sido llevada a cabo en la institución. Haga comentarios breves cuando lo crea pertinente.

		SI	NO	N.I.	Comentarios
1	Inclusión del PNB en la misión, visión y filosofía institucional consignadas en el PEI.				
2	Planeación de la implementación del PNB a partir de un diagnóstico o de la identificación de una situación deseable				
3	Definición de metas y objetivos para la implementación del PNB.				
4	Formulación de estrategias, líneas de acción y mecanismos de seguimiento para la implementación del PNB.				
5	Ajuste del PEI a las metas de la enseñanza del inglés				
6	Adquisición de recursos para el aprendizaje y dotación de recursos físicos (Laboratorio, aulas, materiales didácticos)				
7	Asignación de licenciados en inglés para el área en cada nivel (primaria y secundaria)				
8	Certificación del nivel de lengua de los profesores de inglés				

9	Capacitación para la implementación del PNB de acuerdo a las necesidades de formación de los docentes de la institución.				
10	Establecimiento de un plan de estudios de inglés basado en el PNB				
11	Uso de referentes para el diseño curricular (estándares del MEN, libros de texto, editoriales)				
12	Discusión de estándares para la enseñanza del inglés en reuniones de área				
13	Aumento de la intensidad horaria para favorecer la implementación del PNB				
14	Establecimiento de una modalidad curricular o ruta pedagógica para la enseñanza del inglés. (Modalidad lengua extranjera / Modalidad intensificación / Modalidad híbrida / Modalidad inmersión parcial)				
15	Implementación de metodologías de enseñanza del inglés en el salón de clase acorde con los lineamientos del PNB.				
16	Disminución de número de estudiantes por grupo para la implementación del PNB				
17	Evaluación del desempeño de los estudiantes basada en los estándares y lineamientos del PNB				
18	Reuniones con la comunidad educativa para presentar o discutir el PNB				
19	Oferta de actividades para estudiantes que fomentan el aprendizaje del inglés en jornadas extracurriculares				

¿El colegio ha recibido apoyo y acompañamiento por parte de instituciones externas para la implementación del PNB (SED, Universidades, otras entidades)?

SI ____ NO ____

¿Se ha evaluado formalmente la implementación del PNB?

SI ____ NO ____

Si su respuesta anterior es afirmativa; ¿Quién ha llevado a cabo la evaluación de la implementación del PNB?

¿Qué otras acciones considera que ha emprendido la institución para alcanzar las metas del PNB y no están presentes en ninguno de los anteriores cuadros referentes a las áreas de gestión?

Anexo 6: Entrevista a Directivos Docentes



Universidad Externado de Colombia
Facultad Ciencias de la Educación

Gestión del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED

EDD - Entrevista a Directivos Docentes

Señor directivo: una estudiante de Maestría en Educación con énfasis en Gestión y Evaluación de la Universidad Externado está llevando a cabo una investigación con el objetivo de analizar la gestión que ha hecho el Colegio Bosanova del Programa Nacional de Bilingüismo (PNB). Su contribución mediante las respuestas a las preguntas de esta entrevista es de vital importancia para la investigación.

Se aclara que la información suministrada será tratada dentro de la reserva que el trabajo de investigación exige y será usada con fines netamente académicos. Por favor responda las preguntas con mucha sinceridad y en su totalidad. Al responder a las preguntas formuladas en esta entrevista usted autoriza de manera libre y voluntaria la utilización de la información recogida. ¡Muchas gracias!

Objetivo de la entrevista: obtener información institucional que permita analizar la gestión que han llevado a cabo los directivos y docentes para la implementación del PNB.

I. Información general

Cargo que usted desempeña en la institución:

- a. Rector
- b. Coordinador académico
- d. Jefe de bilingüismo
- e. Jefe de área de lengua extranjera

Tiempo en la institución: ____ años

Estudios realizados

- Pregrado ____
- Posgrado ____
- Formación continua ____

¿Ha recibido formación específica para la implementación de programas o para la implementación del PNB?

SI ____ NO ____

II. Conocimiento del PNB

¿Qué aspectos generales o particulares conoce del PNB?

¿Cómo llegó el PNB a la institución?

¿Se ha evaluado formalmente la implementación del PNB? ¿Quién ha llevado a cabo esa evaluación?

III. Gestión

1. ¿Cómo fue el proceso de adaptación entre el PNB y el Proyecto Educativo Institucional del Colegio Bosanova?
2. ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de planeación y ejecución del PNB dentro de la institución?
3. ¿Cómo se puede evidenciar el alcance de las metas propuestas por la institución para la implementación del PNB? ¿Cuáles han sido los avances?
4. ¿Cuáles recursos para el aprendizaje o equipos se han adquirido para la implementación del PNB?
5. ¿Todos los profesores que tienen asignación académica para inglés o Science son licenciados en lenguas? ¿Cuál es el criterio para escoger a los docentes que hacen parte del PNB?
6. ¿Cómo certifican los profesores del área su nivel de inglés?
7. ¿Cuál es la capacitación y formación que reciben los docentes para la implementación del PNB en la institución?
8. ¿Cómo han sido transformados los planes de estudio del área de inglés a partir de la implementación del PNB? ¿Cuáles referentes de diseño curricular han sido tenidos en cuenta?
9. ¿Cuál era la intensidad horaria para inglés en preescolar, primaria y secundaria antes de la implementación del PNB? ¿Cuál es la intensidad actual?
10. ¿Cuáles de las modalidades curriculares o rutas pedagógicas descritas por el PNB ha escogido la institución para el fortalecimiento del inglés?
11. ¿Cómo es el proceso de evaluación del desempeño de los estudiantes para el área de inglés?
12. ¿Qué estrategias se han utilizado para presentar o discutir el PNB con la comunidad educativa? ¿Qué avances o problemas se han encontrado en la implementación del programa?
13. ¿Qué tipo de actividades para estudiantes fomentan el aprendizaje del inglés en jornadas extracurriculares?

Anexo 7: Entrevista a Docentes



Universidad Externado de Colombia
Facultad Ciencias de la Educación

Gestión del Programa Nacional de Bilingüismo en el Colegio Bosanova IED

ED - Entrevista a Docentes

Señor(a) docente: una estudiante de Maestría en Educación con énfasis en Gestión y Evaluación de la Universidad Externado está llevando a cabo una investigación con el objetivo de analizar la gestión que ha hecho el Colegio Bosanova del Programa Nacional de Bilingüismo (PNB). Su contribución mediante las respuestas a las preguntas de esta entrevista es de vital importancia para la investigación.

Se aclara que la información suministrada será tratada dentro de la reserva que el trabajo de investigación exige y será usada con fines netamente académicos. Por favor responda el cuestionario con mucha sinceridad y en su totalidad. Al responder a las preguntas formuladas en esta entrevista usted autoriza de manera libre y voluntaria la utilización de la información recogida. ¡Muchas gracias!

Objetivo de la entrevista: obtener información institucional que permita analizar la gestión que han llevado a cabo los directivos y docentes para la implementación del PNB.

I. Información general

1. Tiempo en la institución: ____ años
2. Estudios realizados
Pregrado ____
Posgrado ____
Formación continua ____
Ha tenido formación específica para la implementación del PNB:
SI ____ NO ____

II. Conocimiento del PNB

- ¿Qué aspectos generales o particulares conoce del PNB?
¿Cómo llegó el PNB a la institución?
¿Se ha evaluado formalmente la implementación del PNB? ¿Quién ha llevado a cabo esa evaluación?

III. Gestión

1. ¿Cómo fue el proceso de adaptación entre el PNB y el Proyecto Educativo Institucional del Colegio Bosanova?

2. ¿Cómo se ha planeado y ejecutado el PNB dentro de la institución?
3. ¿Cómo se puede evidenciar el alcance de las metas propuestas por la institución para la implementación del PNB? ¿Cuáles han sido los avances?
4. ¿Cuáles recursos para el aprendizaje o equipos se han adquirido para la implementación del PNB?
5. ¿Es usted licenciado en lenguas? ¿Cómo llegó usted a formar parte de la implementación del PNB?
6. ¿Cómo ha certificado su nivel de inglés?
7. ¿Cuál es la capacitación y formación que usted ha recibido como docente para la implementación del PNB en la institución?
8. ¿Cómo han sido transformados los planes de estudio del área de inglés a partir de la implementación del PNB? ¿Cuáles referentes de diseño curricular han sido tenidos en cuenta?
9. ¿Cuál era la intensidad horaria para inglés en preescolar, primaria y secundaria antes de la implementación del PNB? ¿Cuál es la intensidad actual?
10. ¿Cuáles de las modalidades curriculares o rutas pedagógicas descritas por el PNB ha escogido la institución para el fortalecimiento del inglés?
11. ¿De qué manera la metodología de enseñanza del inglés que utiliza en el salón apoya la implementación del PNB?
12. ¿De qué manera el PNB ha impactado la manera en que evalúa a sus estudiantes?
13. ¿Qué estrategias se han utilizado para presentar o discutir el PNB con la comunidad educativa? ¿Qué avances o problemas se han encontrado en la implementación del programa?
14. ¿Qué tipo de actividades para estudiantes fomentan el aprendizaje del inglés en jornadas extracurriculares?